清华五道口
互联网金融丛书

彼得·蒂尔与埃隆·马斯克的首次交锋

PayPal改变全球金融的生死突围／一部商业硬汉的创业史诗

# 支付战争

## 互联网金融创世纪

[美] 埃里克·杰克逊(Eric M. Jackson)◎著
徐彬 王晓◎译 清华五道口未央研究◎审译

# THE PAYPAL WARS

Battles with eBay, the Media, the Mafia, and the Rest of Planet Earth



中信出版社·CHINACITICPRESS

# 版权信息

书名:支付战争：互联网金融创世纪

作者:[美]埃里克·杰克逊

译者:徐彬 王晓

ISBN:9787508646480

中信出版集团制作发行

# 本书赞誉

1981年的时候，有一本商业书籍曾让我彻夜不寐，挑灯阅读……此情此景如今再现……我不喜欢人云亦云，但此时也不得不说，这本书让你难以掩卷。除此以外，它对于“商业战略”给出了最好的说明，展现了一个快速变化的世界的图景。

——汤姆·彼得斯，畅销书作家，著有《追求卓越》

埃里克·杰克逊的《支付战争》讲述了两位硅谷企业家如何创建了名为PayPal的在线支付网站的内幕故事，内容精彩诱人。每一家商学院都应该把这本书列入必读书目，因为它绝对是最佳的案例分析。

——阿诺德·比奇曼，《华盛顿时报》

阅读《支付战争》就像是看橄榄球总决赛的时候，最后两分钟两个队比分是21:21，然后突然进入死亡加时赛。这虽是一本商业书，但难得的是它读起来就像小说一样激动人心。一旦拿起，就很难放下。

——斯基普·麦格拉思，《eBay卖家新闻》主编

一本商业书籍能让人欲罢不能，是一件很罕见的事情，但是《支付战争》就是这样一本书。

我是在穿越美国的飞机上读完整本书的。

——戴维·亨德森，《技术中心站》

杰克逊引人入胜的叙事令本书读来就像侦探小说，这是一个商业故事，是内部人士的解密。杰克逊是PayPal最早期的员工之一，也是

一位精明的营销人员，他记录了初创企业及企业家面临的一个又一个挑战和障碍，告诉了我们具有远见卓识的人往往不得不放弃自己的大想法，以牵制竞争者，安抚小官僚和政客。

——拉德利·巴尔科，《理性》杂志

《支付战争》远不只是一个有趣的商业故事。书中处处体现着创业精神，对政府监管以及经济周期中的繁荣与萧条也有所展现，作者可谓是见木又见林。

——威廉·安德森，米塞斯研究所

埃里克·杰克逊是一个真正的赢家……这是一个冒险故事，同时也是一个商业研究案例！……强烈建议对互联网行业和企业发展感兴趣，以及想找本好书读的人来阅读《支付战争》这本书。

——史蒂芬·D·雷布，IntellectualConservative.com

《支付战争》讲述了一帮来自平民阶层的创业家，试图改变世界的迷人故事。阅读这本书，你会对PayPal大无畏的起源感到惊奇，并对此书所揭示出来的美国商业环境感到震惊。

——迈克尔·纽，亚拉巴马大学

在当下的互联网狂热中，这是一本对互联网经济的信徒和非信徒来说都不可不读的好书。它叙事紧凑，扣人心弦。

——莉萨·罗马诺，硅谷天使投资人

《支付战争》是互联网时代的《说谎者的扑克牌》，它扣人心弦，讲述了有关硅谷的疯狂与神奇。

——杰夫·吉赛亚，FierceMarkets.com

当有人撰写我们这个时代的历史的时候，互联网热潮会是其中非常突出的内容，22世纪的历史学家会发现，对于这个时代的疯狂天才而言，没有什么文献能够比埃里克·杰克逊的《支付战争》提供更好的史料了。这里的一切都吸引人们的眼球：创造力的爆发、惊心动魄的IPO（首次公开募股）、过量的咖啡因，以及俄罗斯黑手党。阅读它，你会更加热爱生活。

——布拉德·迈纳，美国《指南针日报》主编

# 序一
# 互联网金融的崛起

从20世纪末开始，以互联网为代表的信息技术便呈现快速发展的势头，也为人们的生产和生活方式带来了巨大改变，在金融领域，互联网技术和金融业务的结合产生了我们称之为“互联网金融”的产品和业务模式。从目前的发展来看，“互联网金融”大致可以划分为如下四类：传统金融业务的互联网化，基于互联网平台开展的金融业务，全新的互联网金融模式，以及金融支持的互联网化。

第一类：传统金融业务的互联网化。包括互联网银行，也叫直营银行（Direct Banking）；互联网券商，也叫在线折扣券商（Online Discount Brokerage）；此外，还有互联网保险。直营银行的主要特点是没有实体营业网点，依靠互联网、电话和ATM（自动取款机）等提供服务。直营银行发源于欧美，是利率市场化和互联网技术发展的直接结果，目前在美国最为发达。如果从独立法人资格、基本没有营业网点以及在美国联邦存款保险公司投保的标准来看，美国总共有16家直营银行。虽然直营银行发展迅速，但是美国的直营银行无论是存款总额还是资产总额占美国银行业的比例，都不足5%，总体上还没有对传统银行业造成很大的影响。但是经过20多年的摸索，应该说直营银行开始显现出清晰的商业模式和迅猛的发展势头。以在纳斯达克上市的直营银行BOFI为例。BOFI于2005年上市，股价在2010年前几乎没有太大变化。而从2010年至今，在业绩的带动下，其股价翻了8倍，已拥有100多家机构投资者，这也从另一方面说明直营银行的商业模式开始得到认可。

在线折扣券商的发展也以美国为代表，是在20世纪70年代美国证券交易佣金自由化与互联网技术发展相结合的背景下产生的。在线折扣券商以极低的佣金吸引客户，并在此基础上向客户提供财富管理服务，在混业经营的背景下，美国不少折扣券商也开展直营银行的业务。例如嘉信理财和E*trade（亿创理财）都有银行牌照并提供直营银行业务，但是嘉信理财本身也有实体营业网点，而E*trade则是相对纯粹的在线折扣券商。以美国20多家在线折扣券商的情况来看，虽然各自在佣金费率、交易工具、研究支持和客户服务等方面不尽相同，但是总体的特点是佣金费率低而且收入呈现多元化趋势，主要体现为佣金收入下降而资产管理收入和直营银行收入上升等。

互联网保险在初期主要是指直营保险（Direct Insurance），即基于互联网销售车险和财险产品的业务模式，在欧美各国均有不同程度的发展。在美国，直营保险的代表为前进保险（Progressive）和后来被好事达保险（Allstate）收购的易保（Esurance）。从全球各国的发展情况来看，目前比较突出的互联网保险的创新模式有检测驾驶习惯的传感器结合里程数的互联网车险创新，有基于移动端应用健康数据的互联网健康险创新，以及基于社交网络的互联网保险营销创新。总体上看，互联网保险的商业模式似乎仍在探索之中。

目前在中国，这类互联网金融模式的发展主要还体现为网上银行、证券网上交易以及保险产品的网络和电话销售，其中众安保险作为第一家互联网保险公司、前海微众银行作为第一家互联网民营银行开始了积极探索。

第二类：基于互联网平台开展的金融业务。这里的互联网平台包括但不限于电子商务平台和互联网第三方支付。这类互联网金融模式主要表现为在网络平台上销售金融产品，以及基于平台上的客户信息和大数据面向网上商户开展的小额贷款和面向个人开展的消费金融业务。前者的典型代表包括早期的Paypal货币市场基金和近期发展迅猛

的余额宝，也包括众多金融机构在淘宝上开设的网店以及专门销售基金等金融产品的第三方网站和手机应用。后者的典型代表包括阿里小贷和京东白条，以及美国的Kabbage和Zestfinance。需要指出的是：阿里小贷和京东白条都是基于网站自己平台的客户信息开展业务，而Kabbage则是完全基于第三方平台的客户信息和全网络数据对网商进行放贷，Zestfinance更是利用大数据开展金融业务的典范。该公司采用机器学习的方法和复杂的统计手段对大数据进行分析，专门面向美国不能享受银行服务的人群（Unbanked and Underbanked）提供贷款业务。应该说，大数据的发展及其在信用风险模型上的应用，使银行和非银行的贷款业务进入了一个技术含量较高的阶段。难怪著名的问答网站Quora上有句著名的评论：未来的银行只是有银行牌照的技术公司！

从目前的发展情况来看，上述两类互联网金融模式只是现有金融业务的补充，说颠覆传统还为时尚早。互联网银行规模尚小，互联网券商仅仅是提高了获客和交易的效率。阿里小贷和Kabbage主要面向小微企业，Zestfinance主要面向传统金融没有覆盖的人群，做的也都是传统银行不做的业务，还不至于很快动摇传统金融的根基。

第三类：全新的互联网金融模式。这主要是指P2P网络贷款和众筹融资。在美国，P2P网络贷款的先锋是分别于2006年和2007年成立的Prosper和LendingClub。这两个网络贷款平台开启了基于互联网的、个人对个人的金融交易时代。这种去中心化的小额借贷平台一经推出就受到了民众的广泛欢迎。在与美国证交会进行了深入的沟通之后，用来作为交易载体的本票最终被认定为证券，因此确定了美国证交会作为P2P主要监管机构的地位。这样一来，P2P平台就必须在证交会注册并必须如同发行股票一样进行严格的信息披露。可以说，注册和信息披露构成了美国P2P行业的进入壁垒。这个进入壁垒，连同完善的个人信用体系，以及完备的证券、借贷和消费者保护方面的法律，构成了保障P2P健康发展的“三驾马车”。Prosper和LendingClub目前都发

展顺利，其中LendingClub的累计总交易额已经超过了60亿美元并已成功上市。

在美国，既有Prosper和LendingClub这样的综合型P2P平台，也有Sofi这样专门服务于高校学生而投资人限定于合格投资者的所谓垂直型的P2P平台。当然我们也看到综合型平台开始在借款端引入中小企业，而在投资端引入越来越多的机构投资者。从我们在2014年夏天对美国互联网金融的考察来看，P2P网络借贷并没有在美国经济生活中引起很大的波澜，很多人，包括华尔街的从业人员甚至都没有听说过LendingClub，这可能是因为美国已经形成了多层次的资本市场和高度发达的金融服务体系。随着P2P在欧美地区和其他各国逐渐发展，在中国也已经形成燎原之势，目前已经有接近2 000家P2P平台投入运营，这与我国金融环境一直以来的高度管制以及民间金融的规模巨大是分不开的。与此同时，监管机构也在积极制定法规防范风险的发生和扩大，但是由于国内还没有建成完善的个人征信体系，P2P平台面向个人借贷的服务会遇到很大的瓶颈，而那些面向特定资产的、对投资者资格也有所限定的细分市场的P2P平台倒是有可能脱颖而出，成为初期发展阶段的赢家。

众筹融资的英文是“Crowdfunding”，是指基于互联网面向公众为产品特别是创意产品进行融资的平台。众筹模式最早出现在美国，代表平台为Kickstarter和Indiegogo。众筹融资的方式包括债权、股权、捐赠和预购。其中，债权融资可以通过P2P平台进行，股权融资由于受限于美国《证券法》对公开募集和人数的规定很少进行。因此，除了有少量的捐赠融资之外，目前众筹融资的主要方式还是产品的预购。全球已经出现了数百个众筹平台，大部分集中在欧美国家。在这些众筹平台中，Kickstarter一枝独秀，已完成的累计融资额超过了15亿美元。

众筹模式的相应监管又是怎么样的呢？2008年金融危机之后，美国政府一直在努力寻找走出危机的途径，其中的重点之一就是为中小企业融资提供更加宽松的环境和条件。众筹平台在这样的背景下出现，并很快引起了国会和监管层的关注。2012年4月，奥巴马政府颁布了《创业企业融资法案》（Jumpstart Our Business Startups Act，简称JOBS ACT）。该法案第三章专为众筹制定，修改了《证券法》，使通过互联网面向公众的股权融资成为可能。因此我们可以看出：美国对P2P的监管完全采用了现有的法律，只是对众筹的监管制定了新法。这反映了金融监管的原则性和灵活性，值得我们借鉴。

中国从2011年开始出现第一拨众筹网站，到目前已发展到了几十家，但是总体形势可以说是不温不火，主要是因为股权众筹的运作模式跟中国的《证券法》有冲突，更重要的是，初创企业的高风险特征与中国普通投资者低水平的金融普及教育程度、风险认知程度以及风险承受能力从根本上是错配的，因此中国股权型众筹的出路在于建立合格投资者制度和投资者进入门槛。而对于预售型众筹，大众的接受可能也需要一个过程，这跟中国的创意产业不发达、信用体系不完善以及知识产权保护不到位都有关系。一些众筹平台开始推出基于“粉丝经济”的众筹项目，这或许是个好的尝试。同时，类似于P2P的那些针对界定清晰的创意产品细分市场的预售型众筹平台，有可能率先成长起来。

国内的P2P和众筹平台出现得都不算晚。P2P的代表平台有2007年创办的拍拍贷和之后的人人贷，众筹的代表平台有2011年创办的点名时间和之后的天使汇以及众筹网等。但是，由于国内信用体系的不健全以及监管未及时到位，P2P平台出现了诈骗、破产等风控缺位和运营不善所带来的诸多风险。因此，信用体系的建设和监管的及时到位已经成为中国P2P网络贷款发展的当务之急。不同于P2P，众筹在中国还处于非常早期的发展阶段，众筹平台的发展和监管还在摸索之中，但令人欣慰的是，中国证券业协会于2014年12月发布了《私募股权众

筹融资管理办法（试行）（征求意见稿）》，在互联网金融监管方面迈出了可喜的一步。但是不管是P2P还是众筹，在中国要达到成熟运行，还都有很长的路要走。

第四类：金融支持的互联网化。前三类互联网金融模式在本质上都属于金融业务，也都需要监管。而第四类互联网金融模式不属于金融业务，它们有为金融业务提供支持的功能，包括但不限于：金融业务和产品的搜索，比如美国的Bankrate和中国的融360；家庭理财服务，比如美国的Mint、Personal Capital和中国的挖财网；理财教育服务，比如美国的Learnvest、DailyWorth和中国的家财网；金融社交平台，比如美国的eToro、Seeking Alpha等。这些网络平台虽然不提供金融服务，却能够大大提升人们对于金融产品和业务的认知，从而提高金融体系的运营效率，也是互联网金融的重要组成部分。

互联网改变了我们认识世界和变革世界的方式。在改变了传媒、商业等诸多领域之后，互联网也正在深刻地改变着金融业。在变革来临之际，顽固不化和狂妄自大都是不可取的。面向不可预知的未来，我们应该满怀敬畏。在这样一个变革的时期，观察、学习和思考变得非常必要也非常重要，基于这样一个理念，我们策划出版了“清华五道口互联网金融丛书”，这个工作由基于清华大学五道口金融学院建设的清华大学国家金融研究院下属的两家研究机构，即互联网金融实验室和阳光互联网金融创新研究中心共同承担。

让我们共同关注与推动互联网金融在中国的发展！

廖理

教授、博士生导师

清华大学五道口金融学院互联网金融实验室主任

# 序二
# 打过硬仗的人更易有作为

《支付战争》，写给商业硬汉的书。

今天火遍全球的特斯拉让埃隆·马斯克（Elon Musk）的名声如日中天，他曾经是电子支付PayPal的创始人之一。如今被奉为商业偶像的埃隆·马斯克，当年竟是在激烈的内部政变中被PayPal扫地出门的。这本《支付战争》就是有关PayPal的故事，但绝非埃隆·马斯克一个人的故事，而是一群PayPal人所经历过的内外战争，以及在这些战争中历练出来的商业硬汉。事实上，从PayPal走出了太多取得商业成功的英雄，他们被统称为“PayPal黑帮”。

浏览他们的成就你就能明白何以这样称呼。彼得·蒂尔（Peter Thiel），后来成为Facebook的第一个外部投资者，仅这项投资的回报就超过千倍。马克斯·列夫琴（Max Levchin），他创办的Slide（为社交网站开发虚拟社交应用的公司）在2010年被谷歌以约2亿美元收购。鲁洛夫·博塔（Roelof Botha），之后成为红杉资本合伙人。里德·霍夫曼（Reid Hoffman），之后创建了享誉全球的职业社交网站领英（Linkedin）。陈士骏（Steve Chen）、查德·赫利（Chad Hurley）和贾维德·卡里姆（Jawed Karim）之后创建了YouTube（在线视频网站）。

此外，由“PayPal黑帮”创建、投资或任高层管理的公司还包括Flickr（图片分享网站）、Digg（新闻挖掘网站）、Yelp（点评网站）、SpaceX（美国太空探索技术公司）、Yammer（企业社会化网络服务）等等。

“PayPal黑帮”在硅谷创造了巨大的影响力，乃至被奉为整个互联网的典范。今天互联网金融圈在谈到互联网金融即将对中国产生的巨大影响时，资深的前辈们也常常援引PayPal黑帮作为案例——一个电子支付公司是如何在一场又一场硬仗中震撼了硅谷并催生了诸多英雄的。

一个公司诞生如此多的商业英雄绝非偶然。这是因为这群人都在电子支付这个行业里待过，他们真正经历过“战争”，打过硬仗，因此更能独当一面。这和不少从大公司出来的职业经理人，离开大平台和成熟流程后就难以适应千遍万化的市场形成了强烈反差。

电子支付不是产品能卖到客户手里就万事大吉的“单点”产品，它需要摸透从监管机构到卡组织、银行、客户以及用户等各行业上下游的繁芜环节，还要日复一日不懈地和各类网络骗子黑客做斗争。既要面对监管，又要面对来自竞争者的无情挤压，风险和危机常常在看似风平浪静时就猛然冒出来，打你个措手不及。且不说还要遭遇舆论和市场的种种误解乃至谣言中伤。许多精彩的故事你可以从这本《支付战争》中读到，比如，PayPal就是打败了eBay之前旗下的支付平台Billpoint而被eBay收购的（Billpoint的创始人也是易宝支付的天使投资人之一）。

此外，交易是商业核心行为。无论是大型跨国公司，还是路边的小摊，商业最终都是为了交易，而交易是通过支付实现的，因此透过支付更容易看清商业的本质。当支付围绕各个不同行业时，把行业的各个环节串起来就更是如此。所以从支付公司出来的人往往更容易在商战中胜出。

我还在美国硅谷工作时，就见证了PayPal的崛起和取得的非凡成就，也正因此萌生了回国创业的念头，这才有了后来的易宝支付。我们在中国从事和PayPal相似的业务，电子支付在中国和美国一样颇富挑战。我们也因此曾和“PayPal黑帮”里不少人物坐而论道，比如埃隆·

马斯克、鲁洛夫·博塔、里德·霍夫曼、陈士骏等。其实易宝支付自2003年成立，所打过的硬仗并不比PayPal少。今天，易宝“一群人的浪漫”也在生根发芽。

多年前我就读过这本书的英文原著，在中国打了十多年硬仗后，今天再看《支付战争》，更是不胜感慨，并愿意将它推荐给中国更多满怀梦想，尤其对互联网有信仰的创业者或经理人。更想把它推荐给互联网金融业的前行者们。美国互联网的历史，正因为一个电子支付公司而谱写出辉煌的篇章。

余晨

易宝支付联合创始人

# 引言

PayPal的故事就是一场战争。虽没有枪炮和坦克，却是一个企业凭借独创性、决断和点灯熬油的干劲所进行的强有力的奋斗。在互联网泡沫结束时，PayPal推出了在线支付服务，这一举动引起了一系列连锁反应，把优秀的企业家、革命性的技术、改变全球货币体系的宏大愿景等，推向了一系列残酷的挑战。这是一个硅谷的创业公司所曾经受的最严峻的挑战。

险些功亏一篑！PayPal最终成功地活了下来，但也只是勉强维持生存。经过几年的反复和动荡，公司实现了盈利，注册用户达到了4 000万，并且成为“9·11”恐怖袭击之后第一家进行IPO的互联网公司，最终它被卖给了一家大公司。从很多方面来看，这些都是令人印象深刻的业绩，但是这与我们这伙人的初衷相差甚远。

当初我接受PayPal首席执行官的邀请，加入这家小小的创业公司时，我还没有完全理解它的愿景。按理说，大多数科技企业的创立，都必然经历一个动荡的过程。哈佛大学的经济学家约瑟夫·熊彼特把企业家发布创新推向市场的行为称作“创造性破坏”，因为它不可避免地会动摇现有的经济秩序。[1]回望PayPal的历史，这个词非常适合描述PayPal所要做的事情，它也预示着动荡将与我们的努力相伴。

激烈的竞争是动荡的原因之一。包括跨国银行、当时的互联网巨头在内的一大波竞争者，看到了我们这家初创企业支付系统的利润潜力，它们也参与竞赛，建设了自己的支付系统。大量参与者进入一个崭新市场必然会触发一场关于统治地位的竞争，最终导致了PayPal与一个难以置信的对手的正面对决。

动荡的另一个来源是内部的激烈讨论，包括对公司未来战略方向的多次争论。企业家们如果试图做一件前无古人的事情，往往缺乏先例参考，于是只能摸着石头过河。幸运的是，PayPal的创始人为公司注入了一种文化，使大家适应了这个现实，甚至努力把它变成一笔财富。

事后看来，启动像PayPal这样具有巨大潜力的服务，竞争和不确定性可以说是意料之中的事。会有其他人想要击败你，夺得最后的荣誉，而最好的行动方案，并不会清楚地摆在面前。但是，让人没有想到的是，最终让PayPal面临险境的，是和市场完全无关的因素，就在PayPal站在成功的门槛之前，它们突然就冒出来了。

诡计多端的黑手党成员、反复无常的监管者、机会主义的律师、精明的网络窃贼、资本市场的波动不定，以及带有敌意的媒体——事后证明，这些外部因素带来的挑战是无与伦比的。现代商业环境对于企业家们的敌意，竟然比凶猛的竞争对手更大。虽然熊彼特创造“创造性破坏”这一术语的时候，是刻意暗示这其中存在着一定程度的不稳定性，但他并非有意要表明，创业者必须更加担心非竞争性威胁，而不是去担心推向市场的产品。然而，PayPal的经验表明，今天的创新者必须经常考虑非竞争性威胁。

这些艰巨的威胁，以及我们为了战胜它们所付出的心血、汗水和泪水，使我感到更有必要为大家讲述PayPal的故事。虽然这本书记述了一批曾经和我并肩战斗的富有才华的人，它主要还是依据从高科技战壕得到的第一手资料所讲述的警世故事。

希望你会喜欢它。

The PayPal Wars:
Battles with eBay,
the Media, the Mafia,
and the Rest of Planet Earth

第一章

# 招募新人：组建“PayPal黑帮”

1999年11~12月

## 赶快加入PayPal？！

我的创业机会是突然间到来的。

“你这星期五就过来吧。”

“什……什么？”我有点结巴，“你说的是真的？”

彼得·蒂尔笑着点了点头。显然，我的反应逗乐了他。

“不，不行，今天都星期天了。”我一边摇头一边回答，“只有四天——我不可能这么快就辞去安达信的工作！我们正做一个项目呢。”

可是康菲尼迪公司（Confinity）的首席执行官并不认为我的说辞有说服力。

“我们希望在本周末结束下一轮融资，购股权的行使价马上就会上涨。所以，让我看一下……”他停顿了一下，在电脑上噼里啪啦地进行了一连串计算，“根据你的股票期权，如果你再等两个星期，就会付出8 000美元的代价。”

当我们继续在海湾附近散步时，我冷得有点发抖，金门大桥下的一阵阵风吹拂过我的薄外套。旧金山的天一年四季都灰灰的，还时常刮大风，这个12月的下午也不例外。当我试图跟上彼得快车般的想法，寒冷让我分心了——其实，即使在状态好的情况下，我也很难跟得上他。

“8 000美元？”我真不知道他是如何计算出来的。实际上，我对股票期权的原理一无所知，对初创公司的问题也知之甚少。我唯一能确定的是，原始股票期权能让人富有，非常富有。

北加州在新千年之前是dot-com经济的地理中心。包括我斯坦福大学同学在内的许多20多岁的年轻人成群结队地逃离了旧经济的工作，投入互联网公司的怀抱。他们离开了呆板的、精英主导的大公司，来到了那些让他们也能做重要决策的、能带着狗上班的小公司。

8 000美元对这些人来说不算什么，但是对我很重要。我工作于最古老的旧经济公司——守旧的安达信。当时，这家公司仍然被视为世界上最值得信赖和尊敬的专业服务公司之一。事务所的合伙人说，像我这个年龄的人能有机会在这样的机构工作，简直是至高无上的荣幸，可是作为回报，他们只支付给我们非常可怜的薪水。

彼得·蒂尔向我保证，康菲尼迪不会是另一家安达信。他甚至还不知道我适合哪个职位，就跟我打包票会给我股票期权，同时增加薪水。因为康菲尼迪刚刚推出了自己的软件产品，需要尽快招贤纳士。这款软件可以让人们分摊费用，比如晚餐的账单和水电费。主意是不错，只是名字有点蠢——PayPal。

“没错，额外的8 000美元。”彼得·蒂尔说道，他的话把我带回了现实，“对了，你随时可以问问安达信，看他们是否愿意付给你8 000美元，让你在公司再多待两个星期。”他笑呵呵地补充道。

他就要说服我了，他知道这一点。

## 我与彼得·蒂尔

5年前，我在斯坦福大学遇到了彼得·蒂尔，那是我PayPal之旅的开端。

在入学后第一个星期的一次活动中，我加入了一个名为“斯坦福评论”（*Stanford Review*）的独立学生报纸，这份报纸是在1987年由彼得创立的，该报热烈地捍卫古典教育的价值，多年来被大量媒体报道。彼得·蒂尔主修的专业是哲学，在报纸初创的艰难日子里，他负责编辑和筹款等多项工作，并将它发展成每季度能吸收数十个学生会员的校园机构。

1992年，彼得·蒂尔从斯坦福大学法学院毕业，离开加利福尼亚州前往纽约。他先在华尔街的苏利文–克伦威尔律师事务所工作了一年，然后到瑞士信贷第一波士顿银行负责金融衍生工具交易工作。此后，他与《斯坦福评论》的另一位前编辑戴维·萨克斯（David Sacks）合作撰写了批评斯坦福课程变化的《多样性神话》（*Diversity Myth*）一书。

我加入《斯坦福评论》后不久，一位学长介绍我认识了彼得·蒂尔，他那时正为自己的那本书做最后的润色，需要人帮忙在校园里“跑腿”，因此，我协助他工作了好几个星期。在我之后的校园生活中，我们偶尔有联系。

1998年，我大学毕业，获得了经济学学位和一大笔学生贷款。我开始接触金融界，接受了旧金山附近安达信会计师事务所的一份咨询师工作。我认为，这份工作可以让我获得与各种行业多个客户联系的第一手经验，能让我为去商学院深造做好准备，同时也让我可以缓慢并扎实地沿着企业内部的阶梯往上爬。在此过程中，我还清了贷款，赢得了个人声誉，并且获得了金融界同侪的尊重。我根本不知道遇上彼得·蒂尔最终会打乱这些计划，并且被我从未想过的方式改变我的生活。

## 康菲尼迪

我从斯坦福大学毕业不久，彼得·蒂尔重返校园，做了一场主题为“市场全球化和政治自由之间的联系”的演讲。这是他关注的一个焦点问题。基于一个自由主义者对集权政府的警惕，彼得的哲学基础受到了如索尔仁尼琴著作中的极权主义压迫的影响。当时彼得刚刚搬回旧金山湾创立他自己的对冲基金，这个讲座使他有机会讨论一个他非常熟悉的问题。彼得·蒂尔的演讲非常生动，24岁的程序员马克斯·列夫琴觉得大受启发，他在演讲结束后主动找到彼得交流。

马克斯·列夫琴有充足的理由对彼得·蒂尔的演讲感兴趣。他是一个犹太人，在苏联长大，由于宗教问题，他和家人在教育、住房和就业机会方面受到很多限制。1991年全家人从基辅移民到芝加哥，他的父母充分利用最新获得的自由权利给马克斯买了一台二手电脑。马克斯·列夫琴从伊利诺伊大学厄巴纳–香槟分校毕业后创立了一家名为NetMeridian的公司，主要研发自动化的营销工具。后来，他把NetMeridian卖给了微软，来到硅谷寻找他的下一个创业机会。

彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴一拍即合。在接下来的几个星期里，他们多次约定午餐并展开讨论，两人决定创立一家公司，重点做网络安全方面的研发，允许用户在Palm Pilot（掌上电脑）和其他PDA（个人数字助理）设备上存储加密信息。他们将产品的名称确定为FieldLink，意为“场连接”，因为Palm设备可以使用红外端口相互连接并传递信息。彼得最初同意，用自己基金的种子资金进行风险投资，马克斯·列夫琴还竭力说服他担任了该公司的全职执行总裁。

虽然数字化Palm设备的信息安全问题吸引了有隐私保护需求的公司创始人，但是它在商业上的应用非常有限。谁需要加密自己PDA设备上的信息？为什么加密？这种技术怎样才能为公司带来收益？随着两人不断完善企业的商业模式，其存在的理由也开始改变了。彼得·蒂尔在金融领域的背景促使他将支付作为重点的潜在市场。这么一来，他们开发的技术似乎就有适用性了。

支付是一种普遍需求，但是市场尚未提供相应的技术解决各种形式的支付需求。在过去的几十年里，信用卡和ATM网络已经大大扩展了消费者的支付方式，但是这些严重依赖基础架构的“重”系统也有非常大的缺点。只有商家可以获得许可使用必要的设备接受信用卡，而且ATM也不可能随时随地都有。正因有如此多的限制，信用卡和ATM都无法满足单个消费者对另一个人进行支付的需求。如果消费者手头没有足够的现金，他的唯一选择就是写支票，这是一种麻烦的支付方式，需要收款方亲自去银行。至于支票结清，收款方虽然能够使用这笔钱，但还需要等待几天时间。彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴推测，应该有一种技术可以代替现金，实现个人对个人的支付。

他们认为，可以将FieldLink定位为支付的解决方案。Palm掌上电脑是一种随身装置，这将是数字钱包的一个理想平台。这样的发明带来的便利，可以让FieldLink的产品成为杀手级应用——如果它背后的软件可以通过红外端口将信息从一个用户发送给另一个用户。但是，FieldLink当初的重点，即隐私保护和安全性与便捷性同样重要。不解决这两个问题，数字钱包就不可能成功。此时，马克斯·列夫琴最初的加密设计就能发挥作用了。数字设备上的加密数据无法被盗用，从理论上讲，携带电子钱包比携带现金更安全。

现在，唯一的问题是FieldLink这个名称，对支付公司来说，这个名字并非完全名不副实，但是它确实无法包含电子支付这个新战略。彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴想了一个新名字——康菲尼迪（Confinity），这是把confidence（信心）和infinity（无穷）两个词合在一起造出来的。

这样一来，公司由彼得·蒂尔掌舵，重心集中在支付业务上，康菲尼迪开始招贤纳士。马克斯·列夫琴从伊利诺伊大学聘请了三位工程师，而彼得·蒂尔则挖来了肯尼·豪厄里（Kenny Howery）。肯尼·豪厄里曾经是《斯坦福评论》的撰稿人，也是我的同班同学，曾经在彼得·

蒂尔的对冲基金工作。马蒂·赫尔曼（Marty Hellman，公钥加密的发明者）加入了公司的顾问委员会，惠尔丰（VeriFone）公司的创始人比尔·梅尔顿（Bill Melton）也为公司提供支持。

当然，对一家没有收入，更没有什么实用产品的创业公司来说，除了人才外，吸引投资也至关重要，大多数的硅谷创业者是通过在一轮风险融资中出售私人股权获得投资的。

彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴第一次见面一年后，即1999年7月，举办了一场轰轰烈烈的新闻发布会。在发布会上，诺基亚风险投资公司和德意志银行的代表，当着围观媒体记者的面使用了Palm Pilot，将300万美元的风险投资无线发送给彼得·蒂尔。当时这成了一个公关热点事件。《连线》杂志（*Wired*）报道了该公司的产品演示，《国际先驱论坛报》则引述了一位分析师的话，预测将有数以百万计的Palm用户选择该服务。[1]

康菲尼迪在银行有了大笔现金，员工人数迅速增加，并且在离斯坦福大学不远的街上开设了一个新办事处，公司开始全力开发软件。不久，我也加入了。

## 在安达信的沉闷日子

白雾笼罩着安达信35层高的办公楼，在旧金山，持续到10月的秋高气爽总是姗姗来迟。这是一年之中最令人愉快的时光，但是太短了。10月之后，人们就要拿出夹克衫，雾天也会回来，就像这个沉闷的11月的下午一样。

几个月以来，我一直忙着应对一场激烈的诉讼，这个案子却戛然而止，因为客户再也接受不了安达信不断增加的收费了。从现在来

看，这只是安达信想扩大其利润丰厚的咨询业务，结果却事与愿违的又一个实例罢了。3年后，由于对咨询费用的痴迷，安达信最终因为审计丑闻而倒台。[2]

当时，我只是注意到安达信对待年轻员工的方式打碎了他们心中的幻想。公司的管理人员坐在玻璃墙围起来的办公室里对员工发号施令，让他们从一个项目转到另一个项目，基本上不会给员工描绘公司的宏伟蓝图，更不用说规划他们自己的职业路径了。手头的项目结束后，他们的名字会被添加到未分配任务的顾问名单中，而他们坐在办公室里朝九晚五，除了上网就是等待，期待某个经理冲进来把他们要走。幸运的员工能在短短几天内得到新任务，不幸运的员工可能需要等待几个星期。

对于为自己的工作感到自豪的年轻人来说，这个过程非常让人气馁而又愤怒，更别提那些想影响决策的员工了。在安达信，你要严格遵守等级秩序，头衔往往比技术或经验更重要。在年轻员工中，一些富有创业精神的人对公司普遍感到缺乏主人翁精神，因而缺乏活力，感到沮丧，这种沮丧的表现形式就是员工不断表现得愤世嫉俗。这也难怪有很多人在过去的一年里，纷纷南下投靠了硅谷的创业公司。另谋高就的想法不止一次在我的脑海里浮现，尤其是在我无所事事等活儿干的日子里。

11月初的休整决定了我的命运。闲极无聊，沮丧失意，我不断地胡思乱想，最终决定拿出漫漫长日里的一些时间，跟一些老朋友联系一下。有一天，我打开电子邮件，在收件箱里看到了一封不寻常的邮件。这封邮件的主题让人备感好奇："用PayPal传送你的钱！"标题看上去像是垃圾邮件——我从来没听说过PayPal。可是那一刻，我真的很无聊，于是我选择打开，邮件中写道："肯尼·豪厄里刚刚转给你一笔钱！现在你的PayPal账户里有1美元在等着你。今天就来访问www.PayPal.com，设置你的PayPal账户！"

我意识到，这一定是康菲尼迪正在开发的支付服务。很明显这个网站刚刚成立，肯尼给在他通讯录的每个人发了1美元，让他们试用这个服务。这是我第一次听到他们的数字钱包软件被称为“PayPal”，虽然这个名字跟“康菲尼迪”这一富有未来感而且非常高贵的企业名称比起来有点小儿科，但是邮件内容还是让我很感兴趣，于是我点击了链接，访问了PayPal网站。

网站让我很吃惊。我最后一次听到彼得·蒂尔和肯尼·豪厄里的消息时，他们的公司还在专门为Palm掌上电脑开发软件，可是现在，他们已经拿出了一套功能齐全的网上汇款服务，不论有没有移动设备都可以使用。该网站宣称，任何人都可以立刻开通一个在线账户，只需要一个E-mail地址和一张信用卡。其中，E-mail地址是关键因素，PayPal将它作为唯一的标识符，这意味着一个人要想付款给另一个人，只要知道他的E-mail地址就行了。支付指令发出后，钱就会记入收款人的PayPal账户，同时对方会收到一封电子邮件通知。之后，收款人能以支票方式支取这笔钱，他可以向银行账户进行电子转账，也可以将账户里的钱支付给其他人。

后来我才知道，这种在线服务来自一种“后见之明”。由于Palm的软件用户需要将加密的金融交易上传到PayPal网站，彼得·蒂尔、马克斯·列夫琴和开发团队一致认为，他们完全可以创建一个在线账户，不论用户有没有Palm掌上电脑都可以用。这就使康菲尼迪把PayPal的吸引力从美国的三四百万Palm掌上电脑拥有者扩展至几乎所有的互联网用户。如果掌上电脑的试验性钱包真的成为一个杀手级应用，那么趁着掌上电脑的普及率持续增长，在线账户至少可以使没有掌上电脑的消费者使用这种服务。

无论这个灵感的来源是什么，这个系统的创意都非常出色。其原理简单、易于理解和使用，更妙的是，这个服务是免费的。该网站解释道，康菲尼迪利用用户保存在PayPal账户中的资金赚取利息。将这

些钱存在银行里，康菲尼迪可以获得利息；同时保持资金的流动性，让客户可以随时使用这些钱。

PayPal不只是一项免费服务——它的促销奖励计划会给所有新账号持有人打入10美元，用户需要做的，只不过是注册账号并关联信用卡。这还不是全部，注册用户推荐的用户只要完成了注册，康菲尼迪也将给予10美元的奖励！这明显是一个获得新客户的策略，而且非常有效。那天下午，我一直忙不迭地把钱塞到我朋友的收件箱里。

## 接受邀请

我开的车是1988年的默克（Merkur，德国汽车品牌）。那天我把这辆白色小车停在一家餐馆外停车场的角落里，关上车门的时候，它看起来跟停车场上的宝马、奔驰等车型格格不入。并不是说这些欧洲豪车的工程技术让我感到惊艳，而是说，它们的存在，是时代的一种标志。Il Fornaio是帕洛阿尔托市中心的一家意大利餐馆，这里吸引了硅谷众多的汽车经销商，这些人都受益于互联网热潮，钱袋子鼓鼓的。我是12月的一个星期五晚上开车来到这里的，跟这些互联网弄潮儿中的两个共进晚餐。

彼得·蒂尔专门请我吃饭，感谢我为他邀请了那么多用户。听说了康菲尼迪在寻求另一轮融资，我介绍他跟我以前的同事史蒂夫·郭（Steve Kuo）认识。史蒂夫·郭加入安达信后，刚刚向女友求婚，可是还没过几个星期，公司的合作人就毫不客气地派他去文莱做一个项目，而且要在那里待好几个星期。史蒂夫·郭一气之下离开了安达信，投身一家中型风险投资公司做高级分析师。在我的介绍下，史蒂夫·郭的公司和康菲尼迪之间的会谈进展迅速。史蒂夫·郭对康菲尼迪的管理团队和产品非常感兴趣，这位风险投资家张罗了一伙投资者，要组成

一个财团，支持彼得·蒂尔创业。彼得·蒂尔认为，这是值得庆祝的好消息。

走进餐厅，我瞥见彼得·蒂尔和史蒂夫·郭坐在靠里面的一张桌子旁，我们互致问候，坐下来边吃边聊。

“我得坦白，”史蒂夫·郭笑着说，“彼得，你知道吗？从今天开始，我的未婚妻也为你工作了。”接着他跟我们说，他的未婚妻是康菲尼迪新雇的营销主管詹妮弗·章（Jennifer Chwang）。”史蒂夫·郭在了解了康菲尼迪后，鼓励未婚妻申请公司网站上发布的招聘职位。为了避免利益的冲突，她在面试这个职位的时候没有透露她与潜在投资者的关系。

“这是给我们公司投的信心票，”彼得·蒂尔笑得很灿烂，“我们最近确实招聘了很多员工，想尽快招到想要的人的确不容易。”我见过彼得·蒂尔急于招贤纳士的情景，他最近又劝诱了好几个原《斯坦福评论》的合作者，包括他的朋友戴维·萨克斯——《多样性神话》的合著者。

随后，史蒂夫·郭把话头引到我身上。“对了，埃里克，安达信那边怎么样？我听说你一直在与巨魔做斗争。”他问道，与彼得交换了一个眼神。

那时我才意识到，那顿饭是他们做的一个局。所谓的巨魔是一个冲劲十足的高级经理，他为了成为安达信的合伙人，不惜让自己前进的道路上铺满其他员工的“尸体”。传言他已婚并有好几个孩子，但我们大部分的人都觉得，他待在办公室的时间太长，根本无暇顾及去讨个老婆，更不要说孩子了。由于他为人苛刻，分配的任务又不合情理，安达信的员工之间从来不会问跟巨魔合作感受如何之类的，因为答案众所周知。

我找了一种委婉的说法："挺忙的。"

史蒂夫·郭"啧啧"了一下，说："那真是挺悲哀的，因为安达信的薪水好像不怎么高。"

有了这个开场白，彼得·蒂尔就直截了当地跟我说："你应该和我们干，我们有几个新职位，你都很擅长。"

这顿意大利晚餐意外演变成我年轻生命中的关键时刻。这是我应该严肃对待的关键时刻。我通常认为自己是一个左脑主导、分析型的人，在做出判断前会小心衡量自己的选择。但是，这一次，我已经有了现成的答案。也许是因为在旧经济部门工作的失意，也许是我对停车场上的那些欧洲豪车有了贪念，也许最有可能的是我还很年轻、很天真，不管因为什么，审慎权衡这样的想法不复存在，我立即自信地答复："好！我很感兴趣，咱们开始干吧。"

"太好了！星期天我会到城里会见一些有意投资的日本人。"彼得·蒂尔说，"咱们一点钟左右码头见。"

就这样，就着一盘意大利水饺，我就傻傻地入伙了。在接下来的48小时内，我收到了彼得·蒂尔的口头要约，让我下周五履职。

## "统治世界指数"

周一下午，我离开安达信，驾车前往帕洛阿尔托。彼得·蒂尔建议我在开始工作前几天就去公司一趟，好介绍我跟新同事认识。那天早上，在通知安达信我决定辞职之后，我期待看到一些热情的面孔。让我吃惊的是，巨魔居然表示祝贺，但是我们团队的总合伙人却气得面红耳赤，怒吼着说我是过河拆桥。他气急败坏，说我轻率地放弃了学

习市场所需技能的大好机会，却跑去追求“愚人金”。他强烈的反应让我动摇了，直到那时我才意识到对于新的工作，我甚至还没有拿到书面邀请，更不用说工作描述了。

101公路沿线的风景很优美，至少能让我暂时不去想上午发生的冲突。公路沿线立满了浮华夸张的广告牌，一个个都指向互联网公司。我一边开车，一边想如何设计一个巨大且突出的“康菲尼迪的PayPal.com”的广告牌，能够从无穷无尽的宠物食品及保健品服务的线上广告中脱颖而出。我听说在高速公路沿线租广告牌要10万美元一个月，但是对康菲尼迪这样能在风险投资中迅速融到数百万美元的公司来说，这不过是小菜一碟吧。也许我们应该租两个?

很快，我的小遐想就适可而止了。我下了高速公路，拐到了帕洛阿尔托优雅的大学路上，前往康菲尼迪的办公室。想象着我的新办公室，我心跳加速，激动不已。

康菲尼迪的名字仅仅用一个塑料标牌挂在外面，办公室位于一栋两层建筑的楼上，楼下是一家自行车店和一家咖啡馆。虽然它看起来跟这条林荫道两旁其他的米黄色建筑一样不起眼，但是大学街165号却有很好的历史记录——网络搜索引擎谷歌和鼠标设计制造商罗技（Logitech）曾先后租用同一栋楼。[3]不过彼得考虑的主要还不是创业公司的神话，而是老式的供给和需求关系。互联网繁荣，使得这里的商业地产价格飙升，康菲尼迪搬出原来的办公室之后，彼得·蒂尔刚好能够提供足够的股票给这栋楼的业主，以获得这里的租约。

我将车停在附近，进了前门。楼梯很宽，不过上面贴着釉面瓷砖，有点滑。这条危险的楼梯通向一个露天的小庭院，庭院的四周都是康菲尼迪的办公室。重新进入户外，明亮的光线让我有些不适。因为没有标记，我花了一分钟时间才找到通往大厅的门。

我向前台接待介绍了我自己，她竟然不知道我有预约。她迅速地在各间办公室转了一圈，最终确认彼得·蒂尔不在楼里。她打电话给他，结果直接转入了语音信箱，于是，她问我是否愿意改天再来。我开始感到不安——我刚刚为了这个还什么都没确定的职位堵死了安达信这条退路，连新职位的录用书都没拿到，就因为彼得让我快来，现在却找不到他了。

“那么，我可以见一下肯尼·豪厄里吗？”我问道，满以为我的朋友，同时又是彼得·蒂尔左膀右臂的肯尼·豪厄里肯定听说过我要来工作的事。结果，我错了。

“哦，真的吗？那太好了！”我的哥们儿用他温和的得克萨斯口音说道。不过他从电脑屏幕前抬起头的时候，脸上带着困惑的表情。显然，对于我要来此工作，他知道得比我还少，但是他若有所思地说，公司唯一的人力资源专员应该有所耳闻。

“劳里，你有没有听说过埃里克来上班的事？”他走向这个小房间另一头的隔间问道，我跟在他后面，希望这最后一个人能知道，“他说彼得让他这个星期开始上班。”我后来发现，劳里只是兼管康菲尼迪的人力资源业务，此外她还管理着一系列法律和财务事宜，并直接向首席财务官报告。这个忙得团团转的女人皱着眉头，满脸困惑地回答肯尼·豪厄里，说她根本不知道我是谁。她问：“彼得答应让你做哪个职位？”而我对此却一无所知，无法回答她。

我的担心加深了。公司里三个最应该知道我的工作邀请的人，似乎对此完全不知情。难道说彼得改变了主意？那他为什么还要催我立即加入？我不知道究竟发生了什么事情。

肯尼·豪厄里显然需要回到他的办公桌前继续工作，不过这位伙计还是略尽地主之谊，领着我在办公楼里转了一圈，见了几个人。“这是

杰米·坦普尔顿（Jamie Templeton），他是我们的产品经理，并且跟工程师……哦，你知道戴维·萨克斯，对不对？”

我第一次见到戴维·萨克斯是好几年前，那时他来斯坦福大学推销他跟彼得合著的《多样性神话》，人们都喜欢拿他的姓“萨克斯”称呼他。听见有人叫自己的名字，戴维从电脑屏幕上抬起头，说我能入伙太好了。他立刻要了我的手机号码，并存到自己的手机里。他旁边的人马上奚落道：“嗯，一旦你的号码到了他手里，他会随时随地打电话给你！”戴维·萨克斯没有理会这个玩笑，继续工作，剩下肯尼·豪厄里站在那里思量着该怎么招待我。

他检查了一下手头的工作，然后把我交给了负责市场营销的副总裁卢克·诺塞克（Luke Nosek）。卢克是个瘦高的年轻人，顶着一头脏兮兮的打卷的金发。他马上从椅子上站了起来。“嗨！我叫卢克。”他说道。这是我进门之后得到的第一个充满热情的问候，可是我自己却热情全无。“你准备面试什么职位？”

“其实，彼得刚刚邀请我过来。”我有点错愕，一方面是因为听到了这么个问题，另一方面是面对这个充满活力的24岁的副总裁，“他说我可以做任何有关营销、新闻或投资者关系方面的工作。”

“哦，”卢克·诺塞克把一条腿搭在椅子扶手上，“那么，你为什么要来康菲尼迪工作？”他继续问道，并对我任何的反应都显示出真诚的笑容和兴趣。

我还没来得及回答，卢克·诺塞克的电脑屏幕上发出了一声响亮的“叮”，“又一个！”卢克·诺塞克说，“看这个！”

卢克·诺塞克的显示器上弹出了一个长方形的框，上面的字是“统治世界指数”（World Domination Index）。这是一个指数计数器，连接着PayPal的数据库，每过几分钟就更新一次。方框内的数字是2413。

“是不是很棒？”卢克·诺塞克问道，“只要它一有动静，我就要看一下。仅仅在过去的一星期里，就涨了这么多。”

计数器的名字引起了我的注意，我喜欢这个能让员工时刻关注公司业务进展工具的理念，可是这个名字未免会让人期望太高。在安达信，我们使用的工具一般都是什么“知识空间”或“风险管理矩阵”，从来没有狂妄自大到称之为“统治世界指数”。不过这种自大至少可以让康菲尼迪成为一个有趣的工作地方——当然，假如我真的能在这里得到一份工作的话。

当天下午，卢克·诺塞克“面试”我的间隙，这个指数计数器又“叮”地响了好几次。但彼得·蒂尔始终没有出现，我最终带着比来的时候更多的困惑和忧虑离开了帕洛阿尔托。

我的焦虑一直持续到晚上，直到我最终打通了这位首席执行官的手机，他解释说，白天出了一点意外，他不在公司，然后向我保证，周五一切都会安排就绪。尽管开头有些不顺，但我新经济领域的旅程似乎是走上了正道。

## 无序的创业公司

我原本希望第一天上班会比上次造访更正规一些，可是现实很快就让我打消了这个念头。

按照彼得的建议，我周五早上10点前来报到。我觉得这个点儿来有点晚，但是我想，额外留出一点时间，也许是让我的新同事为我的到来做好准备。等登上光滑的楼梯，穿过小庭院进入接待区，很明显，我的期望又落空了。除了一两个工程师从我身边走过去，而且显

然是要赶回家睡觉，整个走廊里黑黢黢的，一片寂静，这一切迹象显示，办公区里只有我一个人。

20分钟后，肯尼·豪厄里才从一扇侧门进来，把我从可怕的寂静中救了出来。此时，有少数员工已经开始陆陆续续来到了，其中一位是公司唯一的技术支持专家。肯尼·豪厄里问他哪台是分配给我的电脑，这个年轻人耸耸肩，说从来没有人跟他提起我会来这里，而且即使有人提起过，他也没办法，因为公司里已经没有空桌子了。他俩讨论了一下，然后决定让我暂时坐在一个客户服务代表的位子上，他要在几个小时后才来上班。

我究竟陷入了什么局面啊？我在一台借来的电脑上测试我的康菲尼迪邮箱是否开通了，心里琢磨着：我没有得到工作描述，我的同事不知道我是谁，而且整个办公楼里甚至没有我的桌子！就连安达信，至少也会给新人安排位子坐！

这时，出现了一张熟悉的面孔，向我致以问候，让我暂时从对职业选择的疑惑中摆脱了出来。这个人是戴夫·华莱士（Dave Wallace），也是一位斯坦福校友。他友好地跟我握手，然后在客户服务台旁边坐了下来。

我以前在《斯坦福评论》工作的时候就在几次聚会上见过戴夫·华莱士，他身材很结实，整天收拾得很利落，棕色头发，修剪得很整齐。他在20世纪90年代初期毕业，然后从事了新闻业，先是在《旧金山稽查报》（*San Francisco Examiner*）做记者，然后成了帕洛阿尔托一家周报的主编。我心里想，彼得·蒂尔把他挖来也许是让他撰写康菲尼迪的网站内容，或是处理其他媒体的询问事宜。可令我惊讶的是，他是公司客户服务部门的经理。

戴夫·华莱士启动了电脑，开始工作。我陷入了沉思，认为他的新闻背景和他在公司的角色似乎不太搭调。记者和客服之间几乎没有什

么共同之处。因为任何一个了解记者的人都知道，记者往往会钻牛角尖，有时还要动点心机才能挖到故事，这种技能与负责帮助雇员应对愤怒的客户所需要的技能可能恰恰相反。

把一名记者安排到目前这个职位，明显是我的新雇主在乱弹琴。不过随着我认识更多的同事，我发现康菲尼迪的人事决定比我最初想象的还杂乱无章。像戴夫·华莱士一样，许多员工过去的经历跟他们现在的职务很少有相似之处。彼得·蒂尔后来告诉我，他在给公司找人手的时候，更看重才能，而不是经验，这一理念清楚地解释了他为什么邀请我。他认为戴夫值得信赖，会努力工作，并能做出正确的决定。尽管戴夫的背景与客户服务无关，可是彼得更看重这些已知的特质，而不是一些不知哪里冒出来的候选人可能带来的所谓经验。

此刻，这个工作理念已经明显见效了。这位客户服务部主管刚打了一个电话，帮助一个惠普公司的客户解决了他的掌上电脑安装PayPal后跟我们的服务器同步时所遇到的麻烦。“先生，我一定会帮你检查一下的，然后回电给你。”戴夫·华莱士向他保证说，同时做了一些笔记，“我认为，你之所以无法同步，是因为你的掌上电脑处于防火墙后面，但也许有一种变通方法，我试着帮你想想。”对于一个团队的主管来说，这个任务有点劳神，但是他毫不迟疑地开始处理这个咨询。

看到戴夫处理了一个在他职责之内、经验之外的问题，我意识到我不是公司中唯一一个没有固定职责的人。安达信对待公司的内部等级结构和美军一样严格，而康菲尼迪雇员的角色显然更加灵活。这种鲜明的差异，以及它要求雇员必须具有的灵活性，有时候需要雇员花一些时间来适应。

一上午就这样悄悄过去了，我一直不停地在借来的电脑上忙碌着，做着肯尼·豪厄里让我做的一些奇怪的任务。PayPal推出近一个月了，康菲尼迪正准备举行第一个在线广告促销活动。为了举办这场促

销活动，肯尼·豪厄里需要有人帮他做些前期跑腿工作，于是他给了我一堆互联网广告公司的联系方式，让我打电话给他们，了解他们的CPM（Cost Per Mille，千人成本）。我从来都不知道什么是CPM，可是此时，我很高兴自己能发挥一些作用，即使那个角色听起来像是一个给陌生人打电话的傻瓜。

几分钟后，我的临时“导游”肯尼·豪厄里回来了，带着胜利的喜悦跟我说，他已经为我找到了一张办公桌，只需做一点清理工作。我跟着他来到外面的中央庭院，穿过接待区，向右拐进一间很暗的房间，我上次来的时候都没有注意到还有这间屋子。“就在这儿，我们的乒乓球室！”他大声说着，打开了房间的门。

我环顾了一下四周，这是一间20英尺见方（约36平方米）的房间，没有窗户，只有一扇门，唯一的家具就是一张折叠式乒乓球桌。显然，在这个相对来说还比较开放的办公楼里，这是最差的一个房间。因此，这么一个小小的盒子间，以前只是被当作一个很少使用的乒乓球室，也就不奇怪了。

“不错。”我耸耸肩说，“但是，我得有一张桌子和一台电脑吧？”

“斯科特马上就会给你搬台电脑过来。”肯尼·豪厄里回答道。他说的斯科特是信息部门的人。“至于桌子，我记得刚刚订了一批，不过目前咱们得借一张。”

结果，他借来的桌子竟然是一张宴会桌大小的长条桌，原来放在首席财务官的办公室里。我们过去的时候，首席财务官戴维·雅克（David Jaques）正在他的办公桌上不停地签着支票。他是英国人，曾任硅谷银行的财务主管。他用英国上流社会的口音跟我们打招呼，肯尼·豪厄里和我跌跌撞撞地把那个巨型桌子从他办公室搬出来的时候，他基本上没怎么抬头。

这个厚厚的木板桌就成了我的临时工作站，直到周末我自己把新买来的复合板办公桌组装起来它才退役。在几个工程师的帮助下，那台被撤下的乒乓球桌被搬到了戴维·萨克斯的房间。球桌上还有一份萨克斯当初为《旧金山稽查报》撰写的评论，赞扬一些企业能给予年轻员工股票期权，还允许他们搞一些休闲活动，比如工作之余打打乒乓球。工程师们兴高采烈地评论说，他们从来没见过这位芝加哥法学院的毕业生踏足过乒乓球室，于是他们把球桌搬到他面前，看他到底打不打。

## 颠覆全球金融体系

我的令人不安的入职经验，以及第一天上班的无序状态，说明康菲尼迪完全不是一家组织化的公司。作为一家年轻的公司，没有足够的资源投入到人力资源和IT部门，无法给新员工提供规划好的入职教育，这是情有可原的。尽管如此，这种明显的混乱状态还是有点让人不安。虽然我不愿有这种想法，但在第一天的中午，我发现自己还是禁不住地想，我对彼得的盲目信任，以及自己急功近利想快点挣钱的想法，是不是导致我犯下了一个可怕的错误。

我扫视四周，觉得这是一个说得通的结论。办公室内部的布置一点儿都不像安达信。在安达信，咨询顾问们的小隔间都面对着经理的玻璃墙办公室。而且，这里甚至与典型的“dot-com”工作环境（像电视广告显示的那样，有着拱形天花板和后现代家具的办公场所）相去甚远。这里更像一间宿舍，有好多种棋盘游戏可玩，棋子散落在地板上。工程师们会把吃过的达美乐比萨饼的盒子堆在他们的办公桌上。员工们都穿着短裤和T恤上班，由于走廊里偶尔会爆发水枪战，这种装束倒是很得体。在马克斯·列夫琴的办公室入口旁有一个坐垫已经下

陷的破烂沙发，他与其他两个程序员共用那间办公室。在这种环境里，除了产生混乱，还能产生什么呢？

整个下午，我几乎处于被人遗忘的状态。我在怀疑康菲尼迪公司反常行为的根源，是不是这里的年轻人太多？毕竟，公司员工的平均年龄只有25岁。32岁的彼得·蒂尔是公司里第二年长的人，公司业务方面的雇员的年龄大约都要年轻3~6岁。马克斯·列夫琴25岁，他招聘的工程师基本上都是他的大学同学或同一个年龄段的人，只有首席财务官戴维·雅克的年龄可能超过40岁。也许康菲尼迪里面，了解外部世界的人太少了，才使得它并不像一个真正的公司？

这时，前台接待员——一个多小时里我的第一个访客，把头探进乒乓球室，宣布彼得·蒂尔要召开公司会议，这终于把我从沉思中拉了回来。我兴高采烈地朝办公楼中心走去，在那里，我的26个同事已经聚集起来了。在两条相互成直角的过道里，已经有一些人在排队，还有几名员工为了有更好的视野，选择坐在附近小隔间的办公桌上。

彼得·蒂尔站在一个小角落里，正在与戴维·雅克聊天，等待大家到来。当员工大致到齐了之后，彼得·蒂尔清了清嗓子，然后开始即兴演讲。

“自从上次开会后，又过去了一段时间，我想很多人是从那以后才加入我们的。”这位首席执行官说，“大家都在四周走动一下，让所有人知道你的名字，并介绍一下自己。”我尽全力思考了一下，想尽可能地想起更多的名字。此外，我想着如何讽刺一下之前任职时的经历，以向新同事介绍自己。

“现在，另一则新闻。”大家在自我介绍的时候，彼得·蒂尔补充说，“我们可能还得再多等几天才能结束下一轮融资。”听到这话，我的下巴都快掉下来了，毕竟，最新一轮融资的迫切性是我匆匆离开安

达信的原因。“不过不用担心，我们只是在就一些细节进行讨价还价，而且我们得到了超额认购，每个人都希望投资咱们公司！”

“为什么不呢？”他继续说，“我们做的是大项目。PayPal的需求非常巨大，世界上每个人都需要钱——他们要得到报酬、要贸易、要生活。纸币是一种古老的技术，支付不便，你可能碰巧手头拮据，可能把它们磨破了，也可能丢失或被人偷走。在21世纪，人们需要一种更方便、更安全的货币形式，只要有一台掌上电脑或是网络连接，就可以从任何地方获取。”

“当然，对于美国用户，我们称之为‘方便’的东西，对发展中国家的人来说就是革命性的。许多国家的货币政策朝三暮四，”这位前衍生品交易员指出，“就像俄罗斯和几个东南亚国家，它们有时让通货膨胀，有时又让货币贬值，利用这些手段把财富从自己百姓那里抢走。那里的大多数百姓，永远没有机会开设离岸账户，或是把手中的货币换成像美元这样稳定的货币。”

“最终，PayPal将改变这一点。未来，随着我们把服务拓展到美国以外，并且随着互联网普及率的不断提高，处于所有经济阶层的人都能享用，PayPal将让全世界人民拥有对自己国家货币前所未有的、更直接的控制力。这样一来，腐败的政府几乎不可能再利用旧的手段，从人民那里窃取财富，因为如果它们试图这样做，人们就能把手头的货币换成美元、英镑或日元，抛弃不值钱的本地货币，换成更安全的货币。”

“当然，我们距离这个目标尚有一段时间。”彼得·蒂尔继续说着，看了一眼全神贯注倾听的人群，“在此期间，我们伟大的掌上电脑和互联网产品正在飞速发展，我们的用户增长势头很好。我认为，未来几周内，我们将会获得众多媒体的关注。我毫不怀疑，这家公司有机会成为支付领域的微软，成为世界金融的操作系统。”

周围爆发出笑声和掌声，虽然大多数人已经听过彼得·蒂尔类似版本的讲话，但他们似乎仍然很喜欢再听一遍。

我可以说是带着近乎敬畏的心情站在那里，我知道彼得是一个有着深邃思想的人，对于世界有着强烈的愿景，在说服我加入的时候，他张口闭口谈的都是伟大的产品，并没有提这些全球性的抱负。现在，听他在一个只是公司例行的会议上，阐述我们这家创业公司的伟大使命，我很吃惊。大胆的愿景和公司管理并不总是并行不悖的——安达信的管理人员没几个愿意参加这样看似老生常谈的会议，卓越和授权这两种特质恰恰是安达信所缺少的。而彼得·蒂尔提供了一个宏伟而具体的愿景，却没有提及大多数互联网企业都会着力考虑的里程碑——上市。为什么？他无须提及，他所讨论的对国际贸易方式的变革，已经让上市显得微不足道了。

当然，对他的讲话也可以有一种玩世不恭的解释。每个成功的企业，都需要某种形式的宏大愿景来指导其决策的制定。让员工觉得自己的公司与众不同，也是管理团队激励员工的手段。这两种情形都适用于康菲尼迪。但是这些负面意见并不能磨灭彼得愿景的重要性。尽管他自己从来没有直接引用过下面这句话，但是他的承诺，就等于把康菲尼迪打造成那种“创造性破坏”的倡导者，即约瑟夫·熊彼特60年前所描述的情形。他似乎真的相信，自己的创业公司可以给予消费者无与伦比的掌控个人金融事务的力量，从而颠覆全球的金融体系。

这个愿景是否可信，你也许有自己的意见，但在讲话之后的几天里，我开始相信，彼得·蒂尔并不是办公室里唯一相信这个愿景的人。公司的网站设计师设计了一件T恤，上面的图案来自米开朗琪罗的西斯廷教堂屋顶壁画的局部，表现的是上帝与亚当通过掌上电脑交换现金。许多工程师随身携带尼尔·斯蒂芬森写的《编码宝典》，这本小说讲的是“二战”时期军队的密码专家密谋在亚洲建立一个离岸天堂，用加密的方式保护数据。

电脑上的“统治世界指数”程序不断发出“叮”的声响，员工们说笑着指出纸币过时了，他们坚持使用PayPal支付午餐账单，大家分摊餐费也使用PayPal转账。正如编程部门的一个同事所说的，没必要为了交换比特而移动原子。

康菲尼迪正在开发的东西远比那些叫卖货物或者宠物食品标准化的电子商务网站更重要，这个理念在公司内部基本上没有异议。我的同事们真心认为PayPal可以改变世界，而且他们谈论这个愿景的时间，要比讨论通过公开发行股票获利所花的时间多得多。虽然我受到引诱从旧经济实体逃出来，是因为向往一个更有价值的工作场所，以及相信有关财富的承诺，但是这里的大多数员工似乎只关心创造一些新的、不同的东西——开发一种能够对数百万人的生活产生积极影响的东西。

正是这种潜力，使康菲尼迪“统治世界”的愿景变得可信。亚洲、俄罗斯和拉丁美洲的货币危机表明，世界各地的人们确实需要增强对自己金钱的控制力。

20世纪90年代后期，许多困扰货币市场的“传染病”，都是由政府试图操纵汇率和利率造成的。当投资者发现政府的这些小手段之后，他们就会抛售当地货币，给汇率带来下行压力，由于商品交易者不再希望使用当地货币结算，国家就得动用美元储备。这些抛售迫使许多国家不得不降低本币对美元的官方汇率，从而使本币贬值，这样一来，本币在全球的购买力就会降低。反过来，这又导致当地物价飞涨，从而使储蓄账户中的货币贬值。

每当发生这种情况，这些国家的普通公民，特别是那些几乎没有机会接触国外银行的穷人和中产阶层，总是受打击最大。PayPal如果能找到一种方法，让这些人点击鼠标就能转移资金，并把手里的货币转换成一种更稳定的货币，那么我们就确实是创造了一种了不起的东西，它比帮助大家共同分摊晚餐账单更具革命性。随着互联网的普

及，甚至下层社会的人，在理论上都可以通过把现金换成某种更稳定的外币，并将其储存在远离自己政府所能触及的地方，来保障自己财产的安全。

当我匆匆逃离安达信，加入这家起初看起来充满混乱的创业公司时，可能还没有意识到这个潜在的可能性。但是在听了彼得·蒂尔演讲后的几天里，我开始渐渐理解其意义了。一家全是年轻企业家，并下决心颠覆世界金融体系的公司，的确是不屑于忙活办公桌往哪儿摆，或是给新入职员工提供正式而得体的入职培训的。彼得想聘请优秀的人才——而且要快。他需要他们帮他开展一场技术革命，而其中的细节问题，需要在以后慢慢理顺。

## “星际迷航”计划

日子一天天地过去，我在康菲尼迪的角色也变得清晰起来。第二个星期刚开始，我正式得到了我的头衔——营销经理，还有我手下的部门。我跟肯尼·豪厄里和我的风险投资家朋友的未婚妻詹妮弗·章一起，成了康菲尼迪新成立的营销小组的成员，直接向卢克·诺塞克汇报工作。

第一天上班时，肯尼·豪厄里扔给我直邮（直接发送邮件）的工作，现在看来不是做无用功。PayPal的广泛宣传，以及奖金促销活动，使用户数量稳步增加，到12月中旬，每天都有几百个注册用户。新的一轮资金即将注入，彼得·蒂尔想使用一些资金更快地扩展PayPal的用户群。在与团队开会的时候，卢克·诺塞克也赞成这个战略。他坚称，成长是处于这个阶段的创业公司最关键的事情，这样可以阻碍潜在的竞争对手，并让我们处于有利的位置，能够实施必需的商业模式，获得真正的收益。

于是，我们将成长作为公司的重点。卢克·诺塞克要求我们把广告横幅和直邮活动结合起来，以便增加新用户。

我迅速从财务顾问转型为初级营销人员。我不停地浏览网页，打电话给广告公司的业务员，询问他们的点击率和通过网页链接导入相关网站的费率。仅仅是几个星期前，我对这些事儿还一点儿都不了解。

与此同时，戴维·萨克斯跟一家公关公司合作，在新一轮重大的市场推广活动前改善康菲尼迪的形象。戴维·萨克斯受到一篇题为“斯科蒂，传送给我一些钱”的文章的启发，建议公司聘请《星际迷航》系列电影中斯科蒂的扮演者詹姆斯·杜汉作为康菲尼迪的代言人。[4]这听起来是一个好主意——斯科蒂是大众熟悉的角色，而无线发射的表述，也很好地突出了我们产品的特点。在我们之前，就有一家网络公司很善于用《星际迷航》中的名人做代言。一家在线旅游服务公司Priceline就是在推出了一系列让威廉·夏特纳（柯克船长扮演者）朗读诗歌的广告后人气飙升的。如果Priceline可以冒险成为终极先锋，为什么康菲尼迪不行?

几天内，我们的代理就跟詹姆斯·杜汉签署了一份协议，请他代言PayPal。不过，斯科蒂不能重走柯克船长的路子，不能拍摄电视广告，至少最初不行。毕竟康菲尼迪手头的现金只是数以百万计，而不是数以亿计，所以制作“超级碗”广告不在考虑范围之内。彼得·蒂尔和其他高管基本上也不相信电视能带来新用户，他们坚持认为，许多网络公司所做的电视广告普遍价格昂贵，受众指向性不强，而且观众只有坐在电脑前时才能记住特定的网站地址，比起网络促销，电视广告的成本效益很低。

最终，我们选择让詹姆斯·杜汉来主持有关PayPal成长的媒体宣传活动。“斯科蒂”在我们的网站和电子邮件中会借用其经典台词“把我传

上飞船”来向潜在客户介绍我们颇富未来意味的服务——“把钞票传给我”。

但是在公司全速启动，开展争取新用户的活动之前，全公司放缓了一下，让大家得以喘息。如果“统治世界”是我们最后的目标，彼得意识到友爱和团队合作是达到这一目标的必要条件。彼得·蒂尔定了一个下午，带领员工开了一场异地节日派对，让员工在最后的节前推销活动之前，远离办公室放松一下。

员工们从办公室结队来到派对中，派对地点设在门洛帕克附近，在沙丘路上的一个会议中心。你要是不熟悉沙丘路，那我来告诉你，沙丘路之于风险资本，就相当于华尔街之于股市。沙丘路位于斯坦福大学后面未经开发的山麓下，路上有很多硅谷顶尖的风险投资公司，在20世纪90年代末，这些风投公司为加州的创业公司提供了4/5的资金。仅仅看这条路，你很难猜到这一点。大部分沿途的建筑并不怎么引人关注。这些建筑多是两三层的小楼，外墙贴着木条，指示牌也有些不伦不类，整体上向寻找资金的来访企业家所传达的信息就是节俭。

下午的派对，开场是大家围着大休息室里温暖的壁炉享用饮料和开胃菜。大家喝了半小时的鸡尾酒后，转移到一个餐厅包房里，里面有一张巨大的圆桌。环顾四周，我意识到我还没有认全所有的同事。我来公司上班的头一个星期里，又有6名员工加入，而且网站上公布的空缺职位列表仍然很长，还一直在增长。

几分钟后，彼得·蒂尔拿起话筒，走到房间的前面。在感谢了员工的辛勤工作后，他提到，康菲尼迪又增加了很多新的面孔。这一次，他没有让每个人做自我介绍，而是依次走到每个人面前，说出该员工的姓名和职位。当他走到戴维·萨克斯跟前的时候，有人开玩笑地叫道“old huff and puff！”（指迪士尼动画“三只小猪”中大灰狼吹气的声音），工程师们听了都开怀大笑。萨克斯经常飞奔过办公室，冲到一

个没有防备的受害者面前召开紧急会议。这时他委屈地说道："我希望这个外号可别粘到身上撕不掉。"

介绍完大家后，彼得·蒂尔指了指站在后面的人。"最后，我跟那些还不认识他的人介绍一下里德·霍夫曼。"他说，"里德是SocialNet.com的创始人，是我们董事会的成员。从下周开始，里德要来担任全职总裁，直接向我汇报工作。他将负责公司运营和日常事宜，让我有更多的时间处理战略规划和融资决策等事宜。"

相比彼得单薄的外形，里德身材高大，时常带着笑，他头发卷曲，戴着眼镜，让人感觉非常平易近人。他做了一个简短的发言："谢谢彼得，我现在还没有正式开始，所以，还得再过几个星期，大家才会全天在办公室里看到我。我已经见过你们中的一些人，在接下来的几天里，我会抽时间过来，争取认识每个人。"

我之前没有见过里德·霍夫曼，后来我了解到，他和彼得·蒂尔是斯坦福大学的老朋友，这意味着他是彼得可以信任的人。虽然房间里的很多人对此感到惊讶，但是我明白彼得·蒂尔为什么要让里德·霍夫曼担任这样的职务。有了专职的管理者，康菲尼迪的内部增长会受益，而且考虑到彼得·蒂尔在财务方面的背景，以及他放任的管理方式，他希望在公司运营方面得到一些协助也是合乎逻辑的。

由于我的办公室靠近公司的接待区，我目睹了彼得·蒂尔花了多少时间在确保公司融资成功上。假日聚会后，投资者络绎不绝地拜访我们公司，甚至有一位日本投资人，他被一个工程师操控的遥控飞机碰到了头，也未受阻碍。

这样的投资者"阅兵式"持续了好几个星期，彼得·蒂尔才关闭了公司的第二轮融资。这距离预期的停止融资的日期已经推后了整整一个月，但是鉴于现在我们有2 300万美元现金存在银行里，这一延迟似乎非常值得。高盛、IdeaLab资本、一家创业公司孵化器的投资部提供了

这笔资金。[5]虽然史蒂夫·郭所在的公司最终因为无法成立投资财团而打了退堂鼓，但从康菲尼迪内部来说，有这样一批声誉甚隆的投资人排着队给我们输送资金，可见我们做得相当不错。然而几个月后，我们的其中一位投资者的行动，将迫使我们得出另外的结论。

## 第一次受挫的宣传

在派对后的几天里，我们争分夺秒地落实“斯科蒂促销推广活动”。戴维·萨克斯、卢克·诺塞克和我想了一个宣传噱头，计划让“斯科蒂”在即将举行的新闻发布会上，使用掌上电脑的PayPal应用程序，向从网络上随机选取的接收者派发100万美元。我们认为，媒体会纷纷刊登这个消息，在接下来的几个星期里，全美范围内的众多网友都会热切期盼一封来自“斯科蒂”的电子邮件，告诉他们有一笔现金在PayPal网站上等着被领取。我则会用网上直邮活动，把来自“斯科蒂”的通知分发出去，这样我们就能利用新代言人带动数万人访问我们的网站。

大约一个星期后举行活动，我们预订了旧金山联合广场上豪华的威斯汀圣弗朗西斯酒店。我们的公关公司开始给媒体打电话，吸引它们的注意。戴维·萨克斯和我起草的新闻稿中，用了很多在网络公司流行的时髦新词：

> PayPal.com邀请詹姆斯·杜汉——《星际迷航》中著名的斯科蒂的扮演者——作为公司的官方代言人。
>
> “我的整个职业生涯都是把人发送到外星。”詹姆斯·杜汉打趣说，“但是，这是我第一次通过无线电波发钱！”
>
> 詹姆斯·杜汉在描述了PayPal.com的尖端技术后，也强调了其简单易用……斯科蒂探索了宇宙空间的边疆，而詹姆斯·杜汉和PayPal.com则宣告了个人之间无线支付的新疆域。[6]

这一绝招大有噱头，似乎万无一失。我们是一家前途远大的网络公司，还有名人代言。我们已经策划好了吸引眼球的产品展示，还准备了足够的设备用于这场宏大的展示。媒体肯定会对此感兴趣，看起来没有什么不对。不过，这种自信只延续到“斯科蒂”乘飞机降落在帕洛阿尔托之前。

詹姆斯·杜汉看上去精神矍铄——当然是以他的年龄而论。戴维·萨克斯在头脑风暴中提出让杜汉来做PayPal代言人的时候，从来没有人想到他已经是80多岁的老人了。

虽然詹姆斯·杜汉非常高兴地接受了企业形象代言人的新角色，但是他对互联网、掌上电脑、加密和PayPal都知之甚少。当他到达我们的办公室，珍妮弗试图向他解释我们公司提供的服务时，这个问题变得越发明显了。他非常友好地向我们的工作人员分发有他亲笔签名的斯科蒂冰箱磁贴，这时候我们才恍然大悟，我们可能会遇到问题。在24小时内，这个人就会在一场重大的发布会上面对一大堆好奇的记者，并使用掌上电脑把100万美元发给全球范围随机选出来的用户，而他却根本不知道PayPal能做什么。

不过讽刺的是，这一切其实都没有关系。

第二天，在我们预订的圣弗朗西斯酒店的奢华客房内，只有零星几个记者，康菲尼迪的工作人员人数甚至是他们的4倍。而且这五六个到场的记者，在吃完开胃菜后，没有一个人写稿报道这一事件。最终，詹姆斯·杜汉和彼得·蒂尔还是例行公事，通过掌上电脑发送了100万美元，而且彼得·蒂尔还利用这个时机做了即兴演讲，为员工打气。

可是这些令人鼓舞的话，以及上档次的酒店装潢，却无法隐瞒真相——我们设计的“斯科蒂促销推广活动”彻底失败了。对于一个充分相信自己有潜力改变世界的初创公司来说，失败并不是一种受欢迎的体验。

虽然PayPal有全面改革全球金融体系的潜力，但是在我们能向所有人传达一个简单明了的信息，告诉他们如何在日常生活中使用之前，不论是我们的未来愿景，还是来自《星际迷航》的明星代言人，都无法帮我们赢得我们想要的那种公众注意。

我和沮丧的同事们一起，缓步走出了红褐色的酒店大堂，来到户外，感受旧金山户外寒冷的空气。这仅仅是一个小挫折，但是自从听到彼得的讲话后，我第一次意识到，我们“统治世界”的道路将会非常漫长。

The PayPal Wars:
Battles with eBay,
the Media, the Mafia,
and the Rest of Planet Earth

第二章

# 突破：开拓拍卖市场

1999 年 12 月-2000 年 2 月

# 竞争者dotBank与X.com

我们原打算借助“斯科蒂”营销方案，宣告PayPal在支付领域的领先地位，所以可以想象当我们知道有另一家公司也在朝着同一个目标跟我们竞争时，我们有多么吃惊。糟糕的新闻发布会之后的那一周，也就是康菲尼迪发布支付平台6个星期之后，一款山寨PayPal的软件出现了。

一天早上我在康菲尼迪储物丰富的厨房里喝第二杯早咖啡时，第一次听说了那款软件。我一直疲于工作，再加上来回往返洛杉矶要开好几个小时的车，我的睡眠时间大大减少。我正在冰箱里找牛奶和奶油，想再调一杯咖啡提提神，戴维·萨克斯和卢克·诺塞克大步走过大厅，激烈地谈论着某个项目，戴维·萨克斯将其称为“dotBank特色”。从他们的口气中，我能感觉到发生了什么不同寻常的事情。

我端着咖啡冲出厨房，穿过小小的庭院，回到乒乓球室的办公桌前，焦急地在浏览器中输入“dotBank.com”。当看到屏幕上出现一个清爽的蓝色网页时，我的心跳似乎停了一拍。因为，dotBank的服务不仅效仿了PayPal的基本支付功能，用户可以输入收款人的电子邮件，然后使用信用卡进行转账，而且还抄袭了PayPal推荐用户获得奖励的做法——如果用户注册或是将dotBank推荐给朋友的话，就可以得到5美元的奖励——这就是在利用客户的推荐作用。

我在康菲尼迪工作了一周半，刚要开始对PayPal产品的绝佳创意感到沾沾自喜，因为PayPal产品不仅可以提供个人对个人的支付服务，而且无论是在网站还是在掌上电脑上都易于操作，极其实用。每天都有好几百名新用户注册，我禁不住开始相信我们就要创造历史了。但是，突然间冒出另一家网络公司抄袭了彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴的创意，我只能垂头丧气地瘫坐在椅子上。

康菲尼迪使用电子邮件作为独特的认证方式，但是其专利还处在申请流程的早期阶段，任何形式的法律补救都得好几年之后才能起作用，目前是于事无补，我们什么也做不了，无法阻止dotBank进入市场。

dotBank不仅仅是在某些方面抄袭了PayPal，它的服务功能甚至比PayPal还要好。dotBank虽然没有适用于掌上电脑的软件，但是它有两个在线功能保障了它的增长前景。第一，账单功能可以使用户向第三方发送电子发票。dotBank可以通过电子邮件告知收件人所需的金额，提供一系列的指示，指导他如何使用dotBank付账单，并且还提供一个引向dotBank网站上的链接。第二，团体支付工具可以让用户立刻给好几个人发送账单，并且追踪哪些人付了款，这种直观的方式帮助人们更容易支付会所的年费或者餐饮账单，而这正是我们准备努力为PayPal开发的功能。这两大功能都会使dotBank的用户在与他人涉及金钱往来时轻松容易得多，而且在这一过程中还会将那些没有使用dotBank的人吸引到他们的网站上。

我们的竞争对手可以提供一个这样强大的网站，这使我们整个公司都陷入恐慌，而dotBank的功能可以被复制，这是看到dotBank后唯一令人稍感宽慰的事。彼得·蒂尔立刻化气愤为紧急行动，要求产品经理杰米·坦普尔顿让工程师们立刻行动起来。实际上，账单功能以及团体支付工具都在康菲尼迪的计划之中，只是因为先设计了其他功能而耽搁了，现在到了只争朝夕的时刻了。彼得·蒂尔指示杰米·坦普尔顿让工程师们在PayPal的网站上也添加上dotBank的功能，而且要在圣诞节放假之前完成，也就是说还有不到一周的时间。

程序员们十分认真、投入地对待彼得·蒂尔的这项任务，他们的这种投入精神是我在第一天悲催的任职经历中无论如何也想象不到的。这一次，康菲尼迪给我的可不是第一次时的混乱感，相反，虽然工程师与杰米·坦普尔顿、马克斯·列夫琴对怎么做才能最好地实施战略还有

一些争论，但是每个人都知道自己应该扮演的角色，并且带着巨大的热情投入其中。他们面临着一个挑战，而且很显然，公司需要让PayPal在竞争中保持优势。这和安达信的员工不一样——安达信员工的任务似乎都是高层随意分派下来的。而这些年轻的编程人员知道自己面临一项重要的任务，并且感到自己有权影响工作推进的方式，这使他们在应对竞争对手威胁的时候，能紧密团结，劲儿往一处使。

不过，就在我们的编程团队争分夺秒地应对来自dotBank的挑战时，两天后另一个挑战者X.com又不知从哪里冒了出来。这家公司的做法和它的名字一样让人摸不着头脑，它也发布了自己的支付服务。如果说dotBank的支付服务让彼得·蒂尔担心的话，那么X.com也在支付服务领域插一脚则让彼得·蒂尔气急败坏，因为在康菲尼迪搬到大学街165号前，康菲尼迪和X.com是同一条街上同一幢大楼里的邻居。

埃隆·马斯克（Elon Musk）以3.07亿美元将一家名为Zip2的在线地图服务公司卖给康柏电脑（Compaq）之后[1]，于1999年初在一间小办公室里创立了X.com，这间办公室连着一家面包房，而面包房与康菲尼迪有共用的空间。虽然这两家公司没有正式交流的必要，但是两家公司的员工经常在入口处和洗手间里碰面。半年之后康菲尼迪换了地方，而X.com正式将空间扩大到之前康菲尼迪使用的地方。

虽然X.com的名字可能让人想入非非，但是其最初的商业计划与色情或是新新人类毫无关系，其目标是成为一站式金融门户，用户可以通过它来管理资金和投资。埃隆·马斯克劝说软件开发商Intuit的前首席执行官比尔·哈里斯（Bill Harris）来领导X.com，这引发了媒体的广泛关注，而比尔·哈里斯向《华尔街日报》表示有数百家初创企业邀请他担任首席执行官，但他选择了X.com，因为他认为X.com是“一块全新的白布，可以书写金融服务业的新规则”。[2]

在1999年末，X.com还引发了另一场波澜，它发布了一只不收费、无最低投资额的标准普尔500指数基金，这是同行业中唯一的一只

此类基金。[3] X.com的这款亏本产品，被看作是吸引新用户的一种方式，而这些新用户有潜力进一步购买X.com的其他产品，包括债券、货币市场基金、计息支票账户和低年利率的信贷额度。当时，X.com很显然是渴望成为一家金融服务超市，但是康菲尼迪从未看到任何迹象表明X.com可能有兴趣效仿PayPal的个人对个人的付款服务。

但是现在不一样了。上个月，X.com快速在已有的银行账户服务中建立了一个基于电子邮件的付款功能，这样X.com摇身一变，就成了我们强大的竞争对手。X.com的银行功能允许使用者填写支票，在ATM上取款，并且享有500美元的信贷透支额度，它所提供的金融服务要比我们仅有的付款服务多得多。而且，为了吸引用户，X.com向每一位新开户者提供20美元的奖励，这是PayPal的2倍。X.com的推荐奖励也是10美元，和PayPal一样，但是，X.com的推荐程序更加简单，用户可以通过电子邮件转发特殊定制的网址链接，只要有人点击该链接并且注册，那么推荐者的账户里就会多一笔推荐费。

X.com和dotBank一样，设计了多种有特色的支付服务，旨在刺激用户数量的增长。PayPal如临大敌，而且很明显，输的那一方会死得很难看。

## 斥资百万美元的扩张计划

我们的首席执行官彼得·蒂尔经常说，对康菲尼迪这样的企业而言，成长是最重要的目标。他坚称，只有我们实现一种“网络效应”，才能创建成功的支付服务，一个内部相连的交互系统必须赋予那些自愿加入的人们某些价值才能存在。参加的人越多，网络效应就越大，因为所有的成员都可以实现交互。所以，在吸引人加入一个大的、已

有的网络时要给予会员巨大的价值，在退出时要让其付出巨大的代价，本质上，这一网络可以留住会员，并牵制潜在竞争者的发展。

例如，电话就是一个典型的网络。亚历山大·格拉汉姆·贝尔和托马斯·沃森最早使用的两部电话所提供的价值其实很少，不过是展示了一项新技术。但是，在随后的一个世纪里，随着电话数量激增，拥有一部电话的价值大大增加，因为使用电话可以联系到的人和公司的数量在急剧增加。拥有电话的人越多，想拥有电话的人就越多。现在电话已经随处可见，移动电话也非常普及。

同样，使用PayPal这样一种支付服务的好处也会随着用户数量的增加而增加。如果全世界只有几个人通过PayPal收款，那么花时间创建账户根本就没什么用处。但是，如果有数百万人使用PayPal，那么创建账户的重要性就十分巨大。以太网之父以及3Com的创始人罗伯特·梅特卡夫提出了一种所谓的“梅特卡夫定律”（Metcalfe’s Law），以帮助人们了解网络的力量。他认为，网络的价值等于用户数量的平方，也就是说，如果一个网络的用户量是竞争者的2倍，那么其价值则是竞争者的4倍。[4]

彼得·蒂尔坚信快速扩大网络用户规模十分重要，所以，虽然他在应对“斯科蒂”促销事件的失败时表现得非常镇定，但是在面对dotBank和X.com的竞争时，这种镇定就荡然无存了。他对工程师催得很紧，让他们在圣诞节之前把dotBank的账单以及团体支付功能添加到PayPal里，随后还要复制X.com的定制化推荐人链接功能。彼得·蒂尔的表现让人觉得，在12月中旬那些压力巨大的日子里，PayPal的未来生死未卜。工程师们也紧急行动起来，争取赶在圣诞节前完成任务。

营销团队也接到了彼得·蒂尔的电话，要针对我们的竞争者采取应对之策。我们坚持卢克·诺塞克在月初制订的用户获取计划，但是加快了进度。由于新的竞争对手出现，所以在在线直邮营销这个大拼图

中，我这块小小的拼图有了用武之地。在询问了二十几家选择性加入的订购服务商之后，我选择了一家邮寄公司，该公司可以提供一份有技术偏好的“早期使用者”的邮件列表，这些人包括掌上电脑用户和一些大学生。

我把电子邮件促销活动文案写得很像“斯科蒂”的风格。这次我走的是实务路线，虽然写得不一定好，但这是除了8个星期前康菲尼迪让每个员工给自己通讯录里的人发钱之外，我所做的第一次富有重要意义的营销努力。由于出现了两大竞争者，我知道管理层会非常关注我在公司中负责的第一个项目的结果。

发展要比我预期的好得多。第二天，杰米·坦普尔顿那里的每日用户数据更新表明我们的用户量激增，是正常水平的好几倍。一夜之间新注册用户量超过1 000，我的同事们目瞪口呆。这样喜人的结果吸引了彼得·蒂尔的注意，他打电话给卢克·诺塞克、戴维·萨克斯和我，让我们到他简朴的办公室里讨论。

“获取每个用户要花多少钱？”彼得·蒂尔开门见山，马上就问相关的数据，因为他认为数据是做出决策所必需的。

“每个账户不到20美元，但是在未来几天成本会下降，因为有越来越多的人会阅读邮件并且注册使用。”我说。

“很好。”彼得·蒂尔回答，身子往后靠在椅背上，头脑中默默计算着。当他再次开口时，他的话吓了我一跳，“我们需要快速扩大规模，你最快多久能花掉100万美元？”

“100万？”我简直不敢相信自己的耳朵。为了报销区区5美元，管理者都要求下属提交两张表格，而且要附上发票，对于习惯了这种做法的人，突然有人让他花掉100万美元，这真是一项新的挑战。我说我要快速研究一下再回复他。

“两周内花完怎么样？”彼得·蒂尔冲我一笑，但是我能看出他是认真的。

这场临时会议结束了，我离开他的办公室时知道我手头上有了新工作。在随后的几天，但凡是我能找到的基于网站的知名直邮服务机构，我都尝试了解其用户状况。我尽可能地购买“早期使用者”（群体中意见领袖类的人）的邮件列表，但是每一个邮箱地址只要花5至10美元，所以我想美国的技术极客们加起来也花不光彼得·蒂尔授权的那笔巨款。我需要额外的目标群体，但是选择这些群体可不是件容易事。我们是家新公司，市场调查能力还较为欠缺，为了完成彼得·蒂尔快速增加用户群的命令，我得自己去挑选新用户。

我立刻想到了网上的拍卖商。讽刺的是，我从未在网上竞拍过，更不用说花时间去卖东西了。但是和所有的互联网观察者一样，我切实意识到网上拍卖正快速成为一种流行的文化现象。继1998年9月网上拍卖业的翘楚eBay成功IPO后，该行业已得到媒体的广泛关注。最近我注意到，就连我的非技术型朋友也正在转向拍卖来寻找便宜货和罕见的收藏品等。

这一直觉促使我点开了eBay的网站。之前我认为拍卖只适用于像豆豆娃和菲比小精灵这样的收藏品，但是匆匆浏览了一下网站后，我发现自己原来的印象完全是误解——该网站的销售品种包罗万象，有书籍、衣服、录像，甚至还有电脑设备。这个简洁、色彩明快的网站正在促成大量的业务，同时又吸引着大量的用户群。从这一点来看，这些用户可以从PayPal的个人对个人的支付服务中大大受益。

与亚马逊（Amazon.com）等大型电子商务网站的用户不同，eBay的用户不能使用信用卡购物。eBay的大部分卖家要么只是兼职偶尔才会出售商品，要么是交易记录的额度太少达不到商业信用卡申办的要求，这也就意味着买家通常必须根据竞标额向卖家邮寄支票或是汇票。邮寄票据要花一定的时间，再加上个人支取支票也要花时间，这

意味着竞价成功的人要忍受大约一周才能收到拍下的宝贝。对于互联网服务商来说这是一个耗时耗力的过程，而PayPal可以显著改进这一过程。

虽然我直觉上认为拍卖用户需要PayPal提供的即时支付服务，但这并不是说PayPal也需要这些拍卖用户。实际上，管理层的一位成员告诉过我网上拍卖的交易者并不是优质的PayPal用户。与掌上电脑用户和大学生相比，拍卖网站的卖家和买家对技术并不精通，他们过于谨慎，一般不会注册，更不会在PayPal账户中存下任何余款。如果我花一大笔钱获得拍卖用户的信息资料，也许能帮助彼得·蒂尔实现他雄心勃勃的营销目标，但是同时也会让我成为众矢之的，他们会指责我购买的用户信息根本就不是公司需要的。

在搜集信息以帮助我决定值不值得赌这一把时，我偶然发现了eBay网站的留言板。留言板上有好几百条社区成员的讨论信息，涉及多个话题，其中很多与商业有关。阅读完这些留言，我认为这些用户要比大家想象的更加成熟，他们不仅可以理解如何使用PayPal的服务，还会积极地使用PayPal。如果彼得·蒂尔想要实现用户量快速增长，那么eBay的这些用户群就是很好的对象。我决定将拍卖用户纳入活动中，如果我的直觉不对的话那么我会道歉。

这一周稍晚的时候，传来的数据十分喜人。拍卖用户注册的速度大概与科技偏好者持平，所以在后来的百万美元用户争取活动中，我都把他们列为固定的对象。

当2000年的钟声敲响，全世界的人们都在庆祝千禧年时，PayPal火力全开。PayPal网站的推荐奖励、新的软件功能和营销团队的广告活动，这些都拉动了每日的注册量，在服务发布后不到两个月的时间内，我们就拥有了超过一万个注册账户。和公司里的每个人一样，我只不过是尽力履行自己的职责，期望获得彼得·蒂尔所追求的注册账户

增长。当我那样做时，对于自己小小的离经叛道的做法究竟会带来怎样的结果其实浑然不知。

## 推荐奖金的诱惑

卢克·诺塞克和戴维·萨克斯是PayPal团队中个性迥异的一对。卢克·诺塞克小时候就从波兰移居到美国芝加哥，他很外向并且充满创造力。他关注的事物就像他的卷发一样，常常毫无征兆地从一个地方跳到另一个地方。许多聪明人似乎更看重观点而不是人，但是卢克·诺塞克不一样，他对于周围的人更感兴趣。卢克·诺塞克毕业于伊利诺伊大学香槟分校计算机科学系，醉心于技术，不论与工程师们谈话还是跟战略分析师谈话，他都一样放松惬意。这就是马克斯·列夫琴在创立康菲尼迪时找到他这位前校友的主要原因——他认为卢克·诺塞克可以成为公司内商业和技术两派人士沟通所需的中间人。[5]

而戴维·萨克斯则聚焦于重点，很多重点。公司里的每个人都知道他会突然冒出来跟你进行一番深入的谈话。他留着一头黑色短发，戴着金边眼镜，说话的时候肢体语言丰富。他总是让人觉得他很投入，尤其是在康菲尼迪看上去不那么正式的办公室里。他不像卢克·诺塞克那样对社交感兴趣，虽然他很喜欢电影，但是这位法律专业人士花在工作上的时间还是多得令人惊讶。他很少凌晨3点之前离开办公室，可是上午11点他又出现了。

考虑到这两人截然不同的风格和习惯，我们大部分人都认为卢克·诺塞克和戴维·萨克斯挤在一间小办公室里真令人啼笑皆非。虽然这两位副总在做事方式和秉性上大相径庭，但他们就是在这间大约3平方米的办公室中孕育了PayPal最重要的理念。我的营销工作开始后不久，戴维·萨克斯收到一封用户的电子邮件，征求使用PayPal标识的许可。

戴维·萨克斯点开邮件中的链接，登录到eBay的一个拍卖页面。该用户创建了一个PayPal的横幅广告，在自己的拍卖中展示。这个横幅广告上面有PayPal的标识，还添加了我们网站的链接。很明显，这位卖家认为，在他拍卖的物品清单中添加这个自制的标题，可以方便地从PayPal多赚10美元的推荐奖金。

戴维·萨克斯看到这位卖家的拍卖品页面后，灵机一动，把卢克·诺塞克叫了过来。两人一起研究了一下，意识到这位卖家不仅把他的拍卖转变为接受报价的模式，还为PayPal创建了一则广告。他们经过快速搜索，发现拍卖品列表中带有PayPal标识的卖家不止这一家。戴维·萨克斯在eBay的搜索引擎中输入“PayPal”，发现eBay近400万个商品列表中有几千个提到了我们的服务。

他们发现，在eBay的拍卖中加入PayPal的链接很简单。eBay拍卖列表的顶部非常标准，里面包括拍卖的主题、卖家的等级评定及最高出价，但是列表的主体内容卖家可以自行设置。卖家通过简单的HTML（超文本标记）编辑，就可以为自己的陈列设计独特的背景画面，商品描述可能很长很详细，经常占几屏，也可能简洁明了，只有寥寥数语。

经常在eBay上卖东西的大部分卖家都有一个模板来描述他们的商品，因为当卖家在eBay上发布几十个，甚至成百上千个商品时，使用固定的模板可以减少审批麻烦。除了省时之外，这样做还会使卖家的商品在形式和感官上保持一致，而这一点对于在eBay上销售的小企业而言至关重要，它们期望开发自己的品牌和消费群体。

在浏览网站时，戴维·萨克斯发现eBay的卖家在使用不同的方式将PayPal融入自己的商品描述中。大部分卖家在商品描述中添加了一个我们主页的链接，少数卖家复制了PayPal的标识，有些卖家甚至大费笔墨就如何注册使用PayPal进行了详尽的描述。这些卖家把PayPal视为付款的便捷方式，很乐意让买家使用PayPal来付款。如果浏览卖家商

品列表的人也阅读了关于PayPal的说明，并且决定注册使用，那么多得到10美元的推荐费肯定不是坏事。

戴维·萨克斯还发现PayPal同时也是eBay讨论区中的热门话题。人们的发言林林总总，有些人认为PayPal非常切合实际，有的则充满疑虑：PayPal安全吗？我怎么才能兑现？你已经赚取了多少推荐费？如果PayPal倒闭的话，我的钱怎么办？

在我赌了一把，将那笔巨款提供给拍卖用户几周之后，戴维·萨克斯偶然发现了证据，表明PayPal正在成为eBay在线群体的主流交易工具。即使我们的管理团队最初想要避免这一用户群体，但是在PayPal便于使用的服务、康菲尼迪丰厚的推荐奖金和我的营销努力之下，我们已经在eBay种下了成功的种子，现在我们要做的就是帮助种子生长。

## 借势eBay

“这就是互联网。”卢克·诺塞克郑重地说。此刻，他正站在康菲尼迪唯一的会议室里，在白板上快速画着。这是2000年1月中旬一个星期六的下午，他叫上公司里大概10个负责市场营销的人召开了一个紧急会议。

卢克·诺塞克一只手随机地在白板周围点了几十个蓝色的点，另一只手则不停挥舞着。“互联网上的人分散在各处，”他说，同时又加了一些蓝点，接着在一些点之间画了线把它们连在一起，并且向摸不着头脑的员工们解释他的想法，“这里有一些人，他们与群体中的其他人交流——这里有更多的人，他们也彼此交流，但问题是这些小群体分散在网上的不同地方。”他往后退了一步，看着一小簇一小簇的点和线。

“我们的模式需要PayPal依赖一种病毒式的增长——在人们彼此付款时如病毒般从一个人传播到另一个人，但是这很棘手，因为人们分布得很分散。”说到这里，卢克·诺塞克已经非常兴奋了，两只胳膊激情洋溢地挥舞着。

我意识到他可能要扯远了，所以我开始走神儿。我想，这样的加班最好是值得的，我已经开始后悔让女友比阿特丽斯一个人待在我的办公桌前忍受无聊之苦了。自从我加入康菲尼迪后，休息的日子就越来越少，很久才有假期。所以，我不认为听副总裁东拉西扯一些抽象问题是度过周六的好选择。

不过卢克·诺塞克确实说得对，而且他的观点至关重要。

“我画的是整体的互联网，但现在我们单独看一下eBay。”卢克·诺塞克用手中的蓝色记号笔在白板的中心不停戳着。就在他说话期间，几十个蓝点重叠在一起形成一个密集的球。“这是互联网上人与人交流最密集的地方，网民都使用这个网站，所以，如果PayPal想要快速发展并占据整个互联网，那么最快的方式就是从eBay入手！”

卢克·诺塞克继续解释，“既然dotBank和X.com正与康菲尼迪竞争，那么我们需要找到最快的方式来扩大PayPal的用户群。如果我们赶在竞争对手之前将用户数量增加到足够多，那么其产生的巨大网络效应将使所有对手出局，因为如果PayPal这种支付服务已经无处不在，那么潜在用户就不会浪费时间再去不同的服务商那里注册多个账户。但是，如果我们失败，其他服务公司下手比我们快，那么我们很可能就再也追不上了。”

虽然没有界定多少用户才算足够大，但是管理层确实一致认为，从短期来看获得用户要比获得利润重要得多。我们不用担心eBay的用户是否会使用PayPal账户来保存大量余额，我们只需关注eBay这一流

行的购物网站，因为它明显需要更快、更便捷的个人对个人的交易方式。我们将借助eBay市场，在它的基础上建立PayPal的支付网络。

“在接下来的几个月，”卢克·诺塞克继续说，“我们所有的工作重心就是eBay。在营销方面，我们所有的直邮客户都应该是网上拍卖的用户。另外，由于我们无法在eBay的网站上直接打广告，所以就要在eBay用户出现的其他地方，放上我们的横幅广告以及杂志广告。”

“在软件工程方面，我们要暂停手上正在进行的其他项目。”这时，杰米·坦普尔顿已明白这样做会对工程人员的士气产生什么影响，于是发出了抱怨。卢克·诺塞克继续说：“我们必须让推荐注册用户的卖家更容易获得推荐奖金，为此，我们将设计一款工具，卖家使用它就可以在所有的交易中添加推荐PayPal的标识。这样任何看到卖家陈列的人都会知道PayPal，他们要做的仅仅是点击标识注册一下。”

当时会议室里有些人可能没有完全领会，但是卢克·诺塞克生动的描述精确展示了eBay巨大的规模和影响力。截至1999年底，eBay已经成立了4年，有1 000万注册用户，一年之前这一数字还只是220万。[6]到1999年下半年，分析师估计eBay每天都有300万个拍卖商品陈列，在近45亿美元的网上拍卖市场中占70%。Gomez Advisors（美国一家权威的电子商务评价公司）预计，到2001年，拍卖市场的规模将提高到155亿美元，而且这种增长似乎还将加速。[7]

而取得如此巨大成功的eBay起点却很低。在1995年劳动节的周末，皮埃尔·奥米迪亚（Pierre Omidyar）创立了一个名为AuctionWeb的拍卖网站，这时他并不知道这是电子商务巨无霸eBay的开端，他只是将其视为一个简单的爱好。[8]皮埃尔·奥米迪亚对于大型企业进入网络持谨慎态度，他想建立一个网站，让小人物也有机会在公平竞争的环境下进行交易。他在几家报纸上打出广告，宣告了他的服务内容，到1995年9月中旬时，他的网站上总共有30个物品销售。当皮埃尔·奥米

迪亚在网站上成功卖出自己的一支坏掉的激光笔时，他第一次意识到AuctionWeb是一个切实可行的商业模式，于是很快开始向卖家收取1%的费用，这使他刚刚起步的公司立即变得可盈利化。

随着公司服务进一步发展，皮埃尔·奥米迪亚努力促进用户间的社区意识。他认为，商业应该与社区共生。为了实现这一点，他创建了留言板，使用户可以直接对话并且回答彼此的问题。皮埃尔·奥米迪亚称他的公司坚信“人性本善”，他让用户利用这个平台结交新朋友，但是要时刻谨记“待人如己”。[9]好在这种嬉皮士兼资本家式关于人性本善的颂歌并没有阻止皮埃尔·奥米迪亚为网站制定规则，为了鼓励社区成员按规则交易，他建立了用户反馈系统，来公开展示交易失败的报告。

皮埃尔·奥米迪亚的网站变成了一家成长型公司，公司在之后的几年取得了巨大的发展。之后，公司换了名字，有了经验丰富的首席执行官，还公开发行了股票。eBay与皮埃尔·奥米迪亚当年在自家创建的企业已经大不相同，不过还保持着某些最初的社区特征。在1999年末，eBay的访问量在所有网站中排名第13位，与其他电子商务网站相比，登录eBay的网民在线时间更长，而且会更高频率地进行访问。[10]

彼得·蒂尔、戴维·萨克斯、卢克·诺塞克和里德·霍夫曼决定在eBay这个庞然大物般的社区性拍卖网站上开始我的营销活动，把PayPal的未来赌在eBay上。如果我们能通过eBay来使我们的服务超越dotBank和X.com，我们将继续对支付领域进行变革，最终“统治世界”。但是如果赌输了，我们就别无退路——不成功便成仁。

## 到达10万用户级

康菲尼迪很快就上下动员起来，就像Fieldlink脱离Palm一样意义非凡，一夕之间我们将PayPal的侧重点从朋友间的支付转向网上拍卖交易。

虽然在“斯科蒂”营销事件中我们因无法简明描述PayPal的用途而惨败，但是我们现在有了一条至关重要的信息要传递。公司唯一的一名HTML设计师彻底研究了PayPal网站，在主页最上面添加了一个“拍卖支付”的大链接，就放在PayPal的标识下面。他还在网站导航中添加了一个新的拍卖标签，以解释使用PayPal支付对买家和卖家的好处。在几个星期之前，账单、团体支付及Palm掌上电脑的功能对于我们的未来还至关重要，但现在它们被归入“个人支付”部分，这反映它们的重要性已经下降。

营销团队将获取客户方面的努力全面释放在拍卖用户上。肯尼·豪厄里进行了总结，在一张单子上列了十几个与拍卖相关的服务机构，这些机构主要是Numismatists.com等面向利基市场的专门网站，以及雄心勃勃的BoxLot等迷你eBay式网站，需要向它们询问广告位置的报价等情况。詹妮弗·章在各种收藏品杂志上投放广告，而我继续通过直接发送邮件花那100万美元（在刷爆每一个直邮发送器后，我最终还有大约60万美元没花出去）。

杰米·坦普尔顿和工程师们开始研究拍卖标识插入工具，因为我们希望eBay卖家通过插入工具，就能在拍卖中添加可以点击的HTML标识，这样可以使他们更容易跟竞标者解释PayPal。这个可以点击的标识为卖家提供了一个更有效的方式，除了可以促使竞标成功的买家使用我们的服务，还可使卖家有机会通过所有访问者赚取那10美元的推荐费。卖家通过他们的陈列训练买家使用PayPal；而如果买家使用了我们的服务支付，那么他们又会反过来问卖家为什么还没有使用PayPal。eBay社区的PayPal客户会为我们吸引新的用户——这就是最基本形式的病毒式增长。

数日之内工程师完成了拍卖标识插入工具，这一工具名为AutoLink（自动链接），因为它可以自动链接到已有的eBay拍卖网页上并且在底部添加一个PayPal标识，用户可以在PayPal的网站上激活这一功能。eBay网站需要用户先登录然后才能更新拍卖页面，所以AutoLink需要PayPal客户提交其eBay的用户名和密码，这样才能激活PayPal标识——这是唯一的圈套。

这一要求不会阻碍消费者使用自动链接，因为既然他们信任PayPal可以管理他们的钱，他们就会觉得也可以信任PayPal为他们插入的一个标识。这一功能很受欢迎，其影响很快彰显出来。我们每天都使用eBay的搜索工具检索PayPal这个关键词，以此估计有多少笔拍卖业务接受了我们的服务。刚开始大约有1%~2%的拍卖者使用PayPal，但是不久这一数字开始迅速增长，我们将其称为“陈列份额”，到2月时，“陈列份额”平稳上升到大约6%。

当我们开始施行拍卖战略，在新市场量化我们的份额时，PayPal到达了一个重要的里程碑——在1月末，我们有了第10万个用户。在到达10万用户的倒计时阶段，我们的接待员在大厅墙上张贴了一张用白色美术纸做的大“温度表”，每天她都用一只红色记号笔填充“温度表”的一部分，整个公司都看着我们慢慢接近顶部的10万刻度。当PayPal终于到达顶部时，我们举办了一个派对，派对上准备了6个蛋糕——第一个蛋糕上面写着“1”，其他几个上面是“0”。

虽然10万用户离我们界定不明的“足够大”的目标可能还差一步，但是这仍是一个巨大的成就。自从卢克·诺塞克在我入职面试时向我介绍“统治世界指数”后，8周过去了，PayPal的注册账户已经增长了40倍。

不幸的是，我们在赢取用户方面的成功不过是昙花一现。X.com一直在观察我们网站的每一个变化，不久之后也一起进军eBay。我们的竞争者很快为拍卖卖家创建了自己的HTML标识，其服务的横幅广

告开始出现在一些拍卖网站上，而这些网站正是肯尼·豪厄里前几天打电话联系过的。X.com还更新了其网站主页的内容，弱化了“一站式金融服务”的宣传，以突出宣传其拍卖支付的功能。

X.com决定复制康菲尼迪的行动也在情理之中，一个月以前我们也复制过dotBank的功能。另外，就算X.com的团队自己不能发现加入eBay的价值，在我们取得绝对领先之前，埃隆·马斯克的公司也明白康菲迪尼打的是什么算盘。在网络世界中，只要几百行代码和几页HTML就可以颠覆整个企业。适应竞争性变化的能力是生存下去的关键。在接下来的几年中，我一次又一次地体会到这一点。

dotBank在6周以前明智地开发了账单和团体支付功能，但这次它决定不跟随康菲尼迪一起加入eBay的混战。不知是公司执行力不足，还是缺乏资金，或是未能看到在eBay上创建支付网络的重要性，反正dotBank没有实施任何进入拍卖市场的动作。dotBank只为用户提供几个网站标识，并且将推荐项目进行粉饰，让人以为新用户可以收到500美元的注册奖励。[11]我们每天都会查询PayPal在eBay陈列上所占的份额，发现X.com开始增长，只比PayPal落后2%~3%，而dotBank在eBay上根本就搜索不到，我们对此并不感到奇怪。

现在，在eBay之战中，PayPal唯一的竞争对手是X.com，而我们决定先发制人。

## eBay收购Billpoint

康菲尼迪和X.com都修订了战略，希望在eBay上增加份额，但这两家公司在这么做的时候，都还没有与这位拍卖业巨头建立正式联系。这不是个大问题，因为eBay倾向于将网站打造成开放市场，也就是说只要消费者使用的工具和第三方服务没有不正当的地方或妨碍网

站运营，那么eBay就不管不问，这一点与皮埃尔·奥米迪亚的理念相吻合。皮埃尔·奥米迪亚不希望实力雄厚的玩家获得小人物无法拥有的优势，他认为eBay应该是一个公平的竞技场，所有的买家和卖家都能公平竞争。

但是我们有理由怀疑这种公平的竞技场不会一直为PayPal存在下去。1999年5月，eBay曾宣布收购一家名为Billpoint的信用卡公司。在收购时，Billpoint还是一家创业公司，正处于产品测试阶段。eBay产品开发部的负责人迈克·威尔逊（Mike Wilson）非常赏识Billpoint，认为它可以通过削减货币的交换时间来加速网络交易。

但是，为信用卡支付提供支持也会使eBay面临之前只由用户承担的风险——交易诈骗，如果一方交易出错或涉及诈骗，那么eBay的资金收入就会有风险。当然进入拍卖支付领域就意味着康菲尼迪也会面临这一风险，既然我们重视客户增长，那么我们就应该在前进的过程中面对这一风险。

eBay作为一家公开上市公司，自运营的第一个月就有引以为傲的利润，它需要确保风险降到最低。“Billpoint和其他公司已开发了相关技术，可以监测到这一领域的诈骗。”迈克·威尔逊为了稳住投资者和媒体这样说：“我们认为这是一个小风险，我们会认真管理和规避。”[12]

迈克·威尔逊作为eBay的首席工程师（他后来因为没有向首席执行官梅格·惠特曼汇报一些关键的技术问题而被革职[13]），并未充分阐述eBay要面临的风险。在经历了几次漫长的网站运营中断后，eBay的侧重点是提高网站的稳定性，而同时还要开发一些能够应对风险的工具（更别提还要升级Billpoint以契合eBay的拍卖业务），对eBay而言既耗力又耗时。在收购并进行开发之后不久，eBay就关闭了Billpoint的

网站。8个多月过去了，eBay网站的卖家什么时候可以使用或者究竟能不能使用Billpoint支持的信用卡系统，eBay没有提供任何消息。

戴维·萨克斯并不认为来自eBay的支付竞争应该成为进军拍卖市场的阻碍。“他们可能好几个月后才会推出那种服务。”他曾这样跟我说起Billpoint，“到那时我们可能已经有好几百万个用户了。”戴维·萨克斯和其他管理层强调需要更关注像X.com和dotBank这种眼下的对手，而不是担心尚未出现的未来的竞争者。而打败对手的方式很简单，就是在规模上超过他们。

## 网络机器人买手计划

“我想到了该怎么灭掉X.com并让更多的卖家开始接受PayPal的方法。”卢克·诺塞克隔着桌子跟我说。刚开始我着实被康菲尼迪自由的环境吓到了，现在我已经适应，并开始意识到康菲尼迪非正式的文化很大程度上鼓励了所有员工提意见。实际上，这里的文化并不只是允许员工们敢想，而是要求他们敢想。每个人都绞尽脑汁想怎样才能让PayPal更好，在这种情况下，员工不可能只是敷衍了事。不过，虽然每个人都不时地利用这种自由文化孕育出新点子，但是没有人像我的老板这样多产。

“拍卖的卖家没有理由不使用PayPal。”卢克·诺塞克接着说，“使用PayPal比用支票来钱更快，并且如果有买家注册的话，他们还可以获得每位10美元的推荐奖励。我打赌PayPal肯定会增加他们的利润！”他停了一下，“嗯，如果卖出一个成本20美元的豆豆娃可以赚五六美元的话，那么利润已经很可观了。所以，如果再赚10美元的话……”

“嗯，你说你想到了争取卖家的方式。”我打断他，想把他从那个小玩意儿的世界中拉回来。虽然我和卢克·诺塞克有很多地方不一样，

但是过去两个月我们很谈得来，我十分佩服他的才华。他的创造性和天马行空的能力远远超过我，但他似乎很珍惜我左脑思考的方式，经常与我一起讨论想法。

“哦，没错。我们需要做的就是开始在eBay上购物，并且坚持使用PayPal付款。”

“但是eBay上有300多万笔拍卖——我们可没有那么多钱！”我反驳道。

“嗯，我们没必要每个商品都买，”卢克·诺塞克回答说，“有许多卖家同时销售多个商品。我们不要买他们的所有商品，我们要做的就是从每个卖家那里买一件商品并建议他们使用PayPal。”

“那我们怎么做呢？我们怎么才能从eBay上的每一个卖家那里买东西呢？”

“好吧，我们有很多种方法可以尝试。首先，你听说过亚洲的‘网络农场’（Web farm）吗？”

我摇摇头。

“哦，天哪！网络农场太棒了。网络农场的所有员工整天只需坐在电脑面前，注册像AllAdvantage公司的‘付费浏览’网站。如果你浏览这些网站时保持工具栏开放，那么你每个小时就可以获得10美分。工具栏会闪现广告，而这些网站付给你的钱正是来自广告商的广告费。所以，运营这些网络农场的人就让员工们每天浏览网站，他们就从‘付费浏览’的公司那里收钱，其实这些账户就是网络农场的。而且，因为是在亚洲，网络农场只需从‘付费浏览’的收入中拿出很少一部分给员工，从而获取巨大的利润。”

卢克·诺塞克停下来喘口气，趁这个间隙我问他：“那么你想让我们开创一个网络农场来购买eBay的商品？”

“是的，但是我们不必建立自己的网络农场，我们可以使用已有的农场。”一想到PayPal要公然与一个数字化血汗工厂联系在一起，我不禁皱起了眉头，卢克·诺塞克注意到了我的表情，于是随口提到了另一个计划，“或者，我们可以建立一个‘bot’。”

“一个‘bot’？”

“一个网络机器人，就是一段脚本，可以在eBay的网站上检索某些商品。”卢克·诺塞克笑着耐心地跟我这个网络新手解释简单的网络术语，“当找到商品时，它会像真人那样努力竞标成功，并且使用PayPal付款，卖家甚至可能认为他正跟一个真人在交易。”

“也就是说网络机器人就跟人一样，可以使用PayPal购买商品？”

“没错，就是这样！”卢克·诺塞克说。

“如果卖家不想接受PayPal呢？”我问道，强调了一下卢克·诺塞克有时候会忽视的这种小问题。

“嗯，这确实是个问题，”他承认，“我们得好好想想。”

不到一天我们就想出答案来了——网络机器人会为慈善机构购买商品。我们的慈善机器人在竞标前先向卖家认证自己的身份，并发送一封电子邮件说明它正在搜集可以捐献的物品，但是只能使用PayPal支付。这封邮件还跟卖家说，如果他不介意与电脑程序交易并接受PayPal，那么他可以回复邮件，接着机器人就会自动下单。我们认为大部分卖家都会接受，因为这对他们来说是双赢——来自网络机器人的竞价可以使他们在参与慈善事业的同时，保证拍卖价更高。在我们

看来，就算我们的网络机器人没有赢得竞标，至少卖家也接触到了PayPal。

诚然，这有些激进，但做慈善的网络机器人这个主意还是值得一试。我们想在PayPal和X.com之间多留一些施展的空间，这样这场营销活动就不会被竞争对手轻易察觉出来，并难以复制。虽然有些侵略性，但这个计划会因为资助慈善而受益，这一特点也将让康菲尼迪避免因为在eBay上使用机器人而遭到批评。

eBay本身对网络机器人相当反感。1997年，硅谷老手杰里·卡普兰经营的拍卖网站Onsale使用网络机器人从eBay网站直接收集用户的邮箱地址，以向用户发送促销信息。为应对这一屈辱，eBay明令禁止网络机器人的活动，并且在网站上设置了一个“阻止网络机器人的防御机制”。[14] eBay禁止网络机器人并不仅仅是因为竞争者窃取信息，还由于网络机器人脚本的目的就是快速选中页面内容以收录数据，这给eBay业已负重的网站带来了巨大的压力。就算出于观察趋势或是收集市场数据的目的，允许友善的第三方参与一些项目，也可能会危害eBay网站脆弱的稳定性。

这就使得慈善机器人的赌注尤其关键，如果eBay发觉了我们的网络机器人，那么它自然会禁止PayPal出现在其网站上，这就会使我们的“自动链接”功能受阻。但是如果eBay未能察觉，那么机器人就可以让我们在竞争中占据有利位置，从而建立一个支付网络。

## 确定慈善合作伙伴

虽然eBay可能会不同意，但是卢克·诺塞克让管理层的其他人都认可了这一计划的好处。管理层认为，X.com或dotBank可能会追上PayPal，这要比eBay因为网络机器人而惩罚我们严重得多。当马克斯·

列夫琴宣布他将亲自出马时，这一项目变得重要起来。康菲尼迪的首席技术官一般是把时间花在安全和网络稳定性方面，而具体的问题由杰米·坦普尔顿和工程师们负责。但这次，他想亲自创建这个网络机器人。

马克斯·列夫琴说话轻声细语，但是康菲尼迪很了解自己的这位技术天才，只给他指派配得上他才华的工作。在这家创业公司里，马克斯·列夫琴早已是老员工，在以前的商业冒险中，他完全可以48小时不停地工作，他似乎很愿意处理这样一个又酷又有些危险性的项目。但是，开发我们自己的秘密武器可不是件容易的事。要想从另一家公司的网站上获取数据，尤其是像eBay这种大的动态网站，我们需要的软件必须应对许多可变因素，例如缺失的页面、断开的链接，还有网页流向改变的更新。网络机器人还需要与人类无缝交互，并且避免任何误解，这样才能保护康菲尼迪不受批评。

在马克斯·列夫琴着手研究机器人时，卢克·诺塞克让我找一家愿意接受大量口袋妖怪卡片、漫画书和陶瓷青蛙的慈善组织，因为这些物品很快会大量涌入。我的首选是美国红十字会组织，这是一个广受敬重的组织，人们渴望资助它，但这个国家性慈善组织似乎不确定是否应该跟一家不知名的、不确定要捐助多少物品的网络公司合作，这也在意料之中。一位时事评论员将我引荐给了一家当地的分会，通过一通奇怪的、冷淡的电话，我说服了满腹狐疑的分支机构的负责人，让他同意接收即将邮寄到的各种小玩意儿，就这样康菲尼迪有了慈善界的伙伴。

确定了红十字会参与进来后，我们进行了一些测试，激活慈善网络机器人，而马克斯·列夫琴继续他的研究。詹妮弗·章创建了一个名为“charityrobot@paypal.com”的公司账户，并且联系了几十个拍卖卖家，我们冒充自动机器人，请求卖家准许下单。大量的卖家很乐意帮助慈善组织，况且，多收些订单也会提高他们的商品价格。

在古怪的eBay订单鱼贯而入的同时，詹妮弗·章的另一个邮件别名也为我们紧张的工作带来了急需的轻松气氛。詹妮弗·章偶尔会忘记切换模拟的电子账户和自己的账户，结果就是同事们会收到化名为“PayPal慈善网络机器人”（The PayPal Charity Robot）冗长而又详细的邮件，连马克斯也打趣说自己在人工智能方面取得了突出成就，说罢禁不住哈哈大笑。

## 新的竞争对手PayMe

就在我们继续开发PayPal的秘密武器时，在线支付市场的竞争局势再次改变。2月底，另一家新公司也加入这场混战，这再次让我们这家年轻的公司惊愕不已。

PayMe其实不是网络上的新面孔，从1998年12月开始，PayMe.com这个网站就开始提供服务。[15]这家新兴的网站向访问者免费推荐收账代理商，帮助机构解决账款方面的问题。但PayMe.com网站提供的新服务很不一样，其目标客户是向父母伸手要钱的大学生，PayMe推出了自己的免费账户，只要有电子邮箱就可以进行汇款。虽然从技术层面上说，PayMe没有什么重大的突破，但是它对我们造成的冲击比其他公司都要大，因为PayMe由Idealab出资，Idealab是Idealab资本合伙公司的东家，而Idealab资本合伙公司正是康菲尼迪1月的风险资金的主要投资者之一。

Idealab的首席执行官兼创始人比尔·格罗斯（Bill Gross）最初创建的是一家全能的孵化基地，目标是“将创新思维转化为成功的企业”。[16] Idealab创立于1996年，位于加利福尼亚帕萨迪纳，声称已打造出完美的管理运算法则，可以将人们的创意转换成实际的企业。或者，如其网站所说的那样，“只要一个创意初步成形，Idealab就会与刚起步的

企业分享其经过市场检验的知识和专业技能，以此支持企业最初的增长和发展。”

到2000年初，Idealab似乎已经有所斩获，其孵化基地中的公司包括很多即将成功的网络公司，例如，eToys，一家网上玩具商店，据称比Toys’R Us（玩具反斗城）的市场份额还大；DotTV，一家服务于“.tv”域名的URL注册公司；还有NetZero，一家免费的互联网服务供应商，支持包括NBA在内的网络电视报道。比尔·格罗斯是帮助加州理工学院打理资产的受托人，他在硅谷设立了Idealab的办公室，并且拟订了公司上市计划。

虽然从严格意义上讲Idealab从未给康菲尼迪提供管理上的指导或支持，但是因为其公认的信誉和知名度，彼得·蒂尔欢迎它参与第二轮的风险投资。但现在看来，我们的合作伙伴Idealab似乎对其在调研中获得的信息很满意，所以决定下大注于另外一家支付服务创业公司。

和两个月前的X.com一样，PayMe也掀起了媒体的狂潮。PayMe的创始人丹·格里格斯比（Dan Grigsby）吹嘘他的服务是一个技术性突破，解决了“向朋友讨债的尴尬情况”，而Idealab也自豪地称PayMe是其硅谷分支机构帮助建立的第一家公司。[17]

彼得·蒂尔将此视为合作伙伴对我们的背叛，作为回应，他向比尔·格罗斯施压，让他要么关闭新的企业，要么把Idealab持有的康菲尼迪股份卖回给康菲尼迪。但比尔·格罗斯拒绝了，继续保持我们公司股东的身份，不过和公司里的人关系疏远了，同时他也继续拥有另一家公司，是我们这家刚起步的企业的竞争对手。

## 辍学创业者

网上支付领域竞争加剧，而康菲尼迪的排名继续上升。

12月10日，我正式成为这家公司的第27位员工，当时我还不知道自己的具体分工。那时，康菲尼迪才成立12个月。两个月之后，也就是接近2000年2月底时，我们的员工人数已经达到50人，并且当办公室里来了新同事时，我们已经不再去算他是第几个入伙的人了。

大部分的新员工都加入了客服团队，由于PayPal每天的注册量由几百个急增至上千个，所以客户咨询由最初的一星半点演变成洪水猛兽。虽然我们尽可能地保持网站简明，但是客户还是事无巨细地联系康菲尼迪寻求帮助，提些像如何将信用卡绑定PayPal账户及我们的服务是否曾遭遇黑客攻击等安全问题。

如果说大量的电子邮件和电话还不足以证明我们需要更多的客服人员，那么更多的数据开始成为有力的证明。在我位于旧乒乓球室的办公桌那里，我注意到附近的接待处总是会冒出怒气冲冲的账户持有人，他们之所以亲自来公司，一般是因为在使用网上表格请求查看账单收支情况时遇到了困难。一个晴朗的下午，一位穿着蓝色牛仔裤、棕色靴子，戴着高顶宽边呢帽的老者大步流星地来到我们的大厅，大声说："你好！我和我妻子刚从亚利桑那州来，我们想把钱从PayPal里提出来。"很快有一个人从首席执行官的办公室里出来，给那位老人一张支票，然后第二天，我们就把办公地址从网站上撤了下来。

为了"统治世界"，我们新招募的并不只是客服人员。为了吸引急需的软件工程师，马克斯·列夫琴在斯坦福的学生日报上投放了一则很吸引眼球的广告。广告是这么说的："学费不断上涨？让妈妈把钱E-mail给你吧。"广告语下面是PayPal的标识和一个更具挑衅性的问题："一家很酷的创业公司以及公司里很牛的优先认股权值不值得让你退学？我们等你加入！"

虽然这则广告只吸引了几名工程专业的学生来应征暑期工作，但是确实在其他的院系产生了影响。那周的一天中午，一名历史专业的大三学生保罗·马丁（Paul Martin）来到办公室想与彼得·蒂尔见面。保罗·马丁是阿肯色州人，金发碧眼，高个子，肌肉发达，他是《斯坦福评论》的业务经理，也是斯坦福大学田径队的长跑运动员。他想跟彼得·蒂尔说暑假来公司实习，但是他跟我的求职经历类似，也找不到彼得·蒂尔人在哪里。因为之前我们通过《斯坦福评论》的朋友见过，而且他人都来了，所以至少可以了解一下公司吧，于是我邀请他中午跟我一起吃饭。

“你看一下，”我递给他一张用户急剧上升的图表，“这张表是PayPal的总用户量。我初到公司时，我们的用户量只有大约2 000人，但是我们取得了今天的成就。”

“哇，太了不起了。”他说道，然后拿着图表默默地研究起来。

“而且，这一数字还在增长。”我继续说，我很享受这个能让我表明意图的机会。“你看，我们的系统是由病毒式增长驱动的。我们的服务易于使用，每个客户又会帮我们发展更多的客户，我们有10美元的推荐奖金，以此鼓励用户让他们的朋友也创建PayPal账户。这样做的成本要比通过电视广告和大众媒体来获得客户低得多，并且这是帮助人们理解我们服务的好办法。”

我谈论着病毒式增长、网络效应，以及PayPal可能会颠覆货币市场，保罗·马丁认真地听着。10个星期前，彼得·蒂尔在公司会议上说过“统治世界”，而我现在其实就在跟保罗·马丁说我自己对于“统治世界”的理解，只是说的时候我还没有意识到。

午饭过后，我们最后试着找到彼得·蒂尔。找到他后，保罗·马丁跟他谈论了实习的事宜，然后我给了保罗·马丁一张名片，他就回学校了。

第二天一早我被电话吵醒时，我已经将头一天的事抛诸脑后了。“你好，埃里克，我是保罗。”保罗·马丁在电话那头用南方人特有的鼻音说道，“我一直在想昨天你说的话，我想参与进来。”我没想到他对于午餐时我的言论有这番反馈，对此我很感激，很明显我已经成为公司有效的动员者，但是我没想到我的鼓动效果会这么好，因为他说道：“我想退学，现在就开始全职工作。”

令我惊讶的是，他跟我说他的家人和女朋友都支持他的决定。我愣住了，不知道该怎么跟他说，电话另一头是一个来自阿肯色州乡下的年轻人，我想他在斯坦福读大学的学费都是借来的。他对于PayPal的了解都是从我口中得来的，而这就足以让他决定退学，孤注一掷。虽然斯坦福重新注册学籍的政策很灵活，但是从一所世界顶尖的学校退学，加入一家尚未有任何收益的创业公司，不啻为一场豪赌。

“那你就试试吧。”我跟他说。

那天大概午夜，保罗·马丁过来与卢克·诺塞克见面。对于招聘一个没有经验的人加入营销团队，卢克·诺塞克似乎有些担心，但是因为有我举荐，卢克·诺塞克决定跟他谈谈。保罗·马丁到公司之前，我已经回家了，因为我一般很早就开始一天14小时的工作，晚上争取10点之前离开公司，这样就能挤出一小时时间跟比阿特丽斯在一起，然后再稍稍睡一会儿。而卢克·诺塞克是个夜猫子，他不觉得凌晨面试有什么奇怪。

保罗·马丁成功征服了卢克·诺塞克，他得到了工作职位，迅速成了一名21岁的大学退学生，这对于保罗·马丁和PayPal都是至关重要的决定。

## 烧钱模式

虽然PayPal的成长在加速，我也很乐观，但是保罗·马丁加入的这家创业公司的未来究竟如何，仍然悬而未决。继我们之后，许多网络公司也加入了在线支付市场，这使得竞争极为激烈。在eBay上，我们每天的搜索显示X.com的陈列份额在大大增加，只落后于我们几个百分点，而我们的秘密武器“慈善机器人”的开发进展缓慢，使用机器人在eBay网站上选择随机的拍卖品要比最初的预期难得多。

另外，我们还有资金问题，虽然前一个月我们募集了2 300万美元，但是我们的用户数快速增长就意味着我们每天都要向用户支付十多万美元的奖励。同时，PayPal系统的资金回流额却很少，因为大部分的收款人都是资金一到位就立即提走。更糟的是，由于很少有用户把余额留在账户里，大部分用户都使用信用卡来支付，这样每产生一笔交易，康菲尼迪就要给信用卡协会支付2%的费用。每当有人注册并使用PayPal，我们就损失一部分钱。

所有这一切都意味着虽然康菲尼迪短期内不会耗光资金，但是我们这样烧钱的模式也走不了多远。PayPal要想生存下去，就需要将网络发展到“足够大”，并尽快消灭对手。

The PayPal Wars:
Battles with eBay,
the Media, the Mafia,
and the Rest of Planet Earth

第三章

# 超级合并：埃隆·马斯克登场

2000 年 2~3 月



## 与X.com合并

“你是坐在椅子上吗？”2月末一个星期天的晚上，卢克·诺塞克在电话那头上气不接下气地问我。

“没有。”我说，“怎么了？”

“你应该坐下来。”我皱皱眉，没有回答，停了一下，卢克·诺塞克接着说，“我们要跟X.com合并了。”

这个消息犹如晴天霹雳，我一屁股坐在了椅子上。

卢克·诺塞克让我稍稍平复了一下心情，然后他继续说：“是的，我们要跟X.com合并了，两家公司各占一半的股份。不用担心你的工作和其他事情——合并后有足够多的活儿，每个人都有的忙了。”

“好的，”我一时说不出话来，“可是，为什么啊？”

“这有助于我们发展并控制在线支付领域。我们两家公司的目的一样，现在我们不想耗费时间和金钱进行彼此竞争，合并后的公司名为X.com。”他又说道，“但是我们将继续提供PayPal服务。PayPal仍将是我们获取账户的方式，因为它比X.com的账户更容易注册，且用户无须提供社保号。而用户注册PayPal之后，我们将向其推销X.com的金融服务，以获得收益。”

“嗯，我明白了。”我嘟囔道，惊恐开始取代震惊，可不知为什么，想到要与敌人联手，一种背叛感袭上心来。“那么，谁是新的首席执行官？”我犹疑地问道。

“比尔·哈里斯。”卢克·诺塞克说，“他很有名气，以前是Intuit的首席执行官，就是那家开发Quicken（一款家庭及个人财务管理软件）和

QuickBooks软件（一款针对小型企业的会计软件）的公司。”

我深深吸了一口气，也就是说，在这次合并中，我们不但放弃了公司名称还丢了领导权——这是哪门子合并啊？明明就是收购！“那彼得·蒂尔呢？”我问。

“彼得·蒂尔将担任高级财务副总裁，因为财务是他的强项，比尔·哈里斯也知道这点。”卢克·诺塞克毫无保留地告诉我，“X.com的董事长埃隆·马斯克将是新公司的董事长，因为他是最大的股东。马克斯·列夫琴还是首席技术官，基本上每个人的工作跟以前还是一样的。两个团队互补性很强，他们的财务技能更强，而我们的营销和工程团队更庞大，我想公司会很成功。”卢克·诺塞克说，“有了比尔·哈里斯，我们不愁筹不到钱，现在我们肯定能上市！”

卢克·诺塞克最后的这个承诺稍稍打消了我的不安——这次合并至少还有好处，但是我几乎说不出话来，因为我的脑子迫切地想理解今晚听到的一切。“我们明天再好好谈谈，我要再给几个人打电话说一下。”卢克·诺塞克跟我告别。

我从桌子后站起来，随意地把电话扣下，走到沙发边——在旧金山狭窄的工作室里电话和沙发隔得很近。“怎么了？”比阿特丽斯问道，她一直听着我跟卢克·诺塞克的谈话。

我摇摇头，我刚刚开始爱上的公司很快就不复存在了，我正努力想找一个准确的词来表达这一点。

## 心存疑虑

那晚我一直想试图理解管理层的这个决定，虽然这样做很明显可以消除一个主要的竞争对手，但是代价也未免太大了吧。放弃公司的名字，并且让X.com的董事长和首席执行官接管一切——虽然彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴仍然是管理层成员，但这不是对等的合并。我虽然还年轻，但我知道公司内部并不总是会达成一致，公司用X.com命名及X.com的管理团队领导各个部门并主持董事会议，意味着彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴的影响将大打折扣。我们怎么知道新的经理们会不会秉持康菲尼迪变革支付业的愿景？会不会打造一个开放、宽松的企业文化？

而且我所认识的X.com的员工也让我担心。虽然我没有与他们直接接触过，但是X.com的高层管理者在媒体上给人的感觉是目中无人。毕竟，卢克·诺塞克口中赞美的比尔·哈里斯曾经公开吹嘘他收到过100多份工作邀请。埃隆·马斯克则更狂放，卖掉他之前创立的公司后，这位年轻的百万富翁把资产投到新公司中，而且手头还剩下足够多的钱，让他以高过时尚达人拉尔夫·劳伦的出价，买下了麦克拉伦的F1敞篷车，并向媒体大肆炫耀。[1]现在他又夸口称X.com IPO的价值会比网上杂货零售商Webvan（其首个交易日市值达79亿美元）还高，说他的第一个金融服务超市“将成为超级Webvan”。[2]

综合考虑，虽然不无有利的因素，但是这些不确定性使得合并难以振奋人心。我一夜没睡踏实，第二天早上焦急地到办公室寻找答案。依照康菲尼迪一贯的风格，没有人会想到要安排一次全员会议来讨论这一决定，有些员工还不知道这一新闻。10点左右，在卢克·诺塞克四下通知的时候，我叫住了他。

“卢克·诺塞克，我们得谈一下——就你跟我，”我恳求他，“我想弄明白我们为什么想合并，并放弃公司的控制权。”

我们躲到康菲尼迪中间的小院子里去谈，由于办公室越来越拥挤，所以我们经常在这里开会。

“我想我明白你为什么担心，这对我们来说不是件坏事。首先，X.com有近20万用户，几乎和我们的一样多！”卢克·诺塞克向我透露，“他们很小心地不让这个数据传出去，但是我们通过锲而不舍的调查最终知道了。我想他们给注册的用户20美元奖金这个策略真的起作用了！”

“其次，他们提供了一系列金融服务，像货币市场、指数基金和借记卡，所以他们的每一个账户可能都比我们的账户值钱。”他继续说，“既然我们很快就会资金不足，不得不进行更多融资，那么为什么不与最大的竞争者合并，以筹集更多的资金？”

“最后，彼得·蒂尔觉得在这一行业的市场上，可能只有一个玩家可以上市，所以谁先IPO谁就有足够的资源可以压垮竞争对手，而X.com的管理团队、用户群及手头的资金让它很有可能比我们更快进行IPO。”

“可是在线拍卖呢？”我反驳道，这是PayPal的优势所在。当时，任何一天PayPal在eBay上的陈列份额都是8%~9%，而X.com是4%~6%。

“没错，在eBay上我们确实比他们强。”卢克·诺塞克笑着说，他意识到了我对于eBay市场的个人情感，“也就是因为这个原因X.com才同意平等地合并，因为他们看到了我们在拍卖业务上有多么出色。”他顿了顿，接着说，“当然，这要多谢我们的营销团队！”

“对了，你见过保罗·马丁吗？我还得跟他说说这件事呢。”说完卢克·诺塞克就闪了，他要向更多并不知情的员工投下这颗重磅炸弹。

我反复思考卢克·诺塞克的观点，我认为X.com对于康菲尼迪的威胁其实很大，只是因为其不太公开展示实力，所以它的威胁被低估了。我们在eBay上的成功正在加速PayPal的增长，但X.com闪电般发起的支付服务及慷慨的奖金也使其表现出强大的增长势头。可是，更令人不安的是与X.com在资本市场上的竞争。我们的现金储备很大但是花得也快，这就是说不合并的话，我们就要赌自己一定能打败X.com，这样才能筹集到大量的资金，而X.com的创始人是超级富翁，在这方面有很大的优势。显然这些新信息没有打消我对康菲尼迪放弃合并公司领导权所持的保留态度，而且它们揭露了这起交易背后的动机。虽然我仍有担忧，但是我无法影响这一决定。

那天稍晚些时候，影响这一决定的人来到我的办公室。彼得·蒂尔脸上挂着笑容，这是最近压力重重的几周中难得一见的。为了打探卢克·诺塞克是否成功将消息放出去，他问：“你听说合并的事了吗？”我说听说了，他回答说：“很好，很好。”然后他停了一下，又说道：“我觉得这样做会很好，新的公司将一往无前！”

那真是乐观的一天，很久之后我才意识到我最初的担忧不无道理。

## 新公司的展望

这一决定后的第四个星期，两家公司的员工坐在新办公室的折叠椅上，看着比尔·哈里斯、埃隆·马斯克和彼得·蒂尔——这三个人被康菲尼迪伶牙俐齿的公关部部长文斯·索利托（Vince Sollitto）戏称为“三巨头”。到现在合并一事几近终结，两家公司的员工在大学街两家办公楼里重新洗牌。

周四下午，我们听了高管富有文采的关于公司未来的展望。新公司位于帕洛阿尔托郊区办公园区的一幢一层建筑里，就挨着101公路东边的旧金山海湾沼泽地。比尔·哈里斯之前的公司Intuit就在这里，现在他的新公司又签了多年的租约。虽然墙上的涂料还没干，只安装了几个隔间，但是几周以后我们就要搬过去了。

几分钟过去了，员工们陆续都来了，比尔·哈里斯慢慢踱到人群前面拿起话筒。他四十五六岁，头发微白，戴着名牌眼镜，穿一身熨烫得笔挺的正装衬衣，他要是去安达信的话很容易就会被当作合伙人。

“感谢大家来到我们未来的办公室，”他开口说道，面对一百来号人他看上去气定神闲，“有些人以前没有见过我，我是比尔，公司的首席执行官。”大家笑了。比尔·哈里斯浑身散发出一种来自骨子里的自信和魅力，很快就感染了听众。他举止优雅，富有魅力，有些像旧经济里那种重视外表的总裁——尤其是站在穿着短裤和T恤衫的彼得·蒂尔身旁，显得更加挺拔。

合并正式确定之前，新X.com公司的架构已经初步成形。按照计划，彼得·蒂尔接管了公司的金融和投资部门；康菲尼迪的首席财务官戴维·雅克仍然担任原职，但是得向彼得·蒂尔报告；首席技术官马克斯·列夫琴向比尔·哈里斯报告，并领导两家公司的软件工程师。但是除了工程和会计部门，比尔·哈里斯没怎么整合两家公司的其他部门。他把康菲尼迪的营销、业务拓展、客服和运营团队结合在一起，形成“支付”部门，由康菲尼迪的总裁里德·霍夫曼领导。卢克·诺塞克仍然是营销副总裁，向里德·霍夫曼报告，继续管理由保罗·马丁、詹妮弗·章和我组成的精英团队。

彼得·蒂尔、马克斯·列夫琴、戴维·雅克和里德·霍夫曼属于领导层，原康菲尼迪的高管控制着比尔·哈里斯以下的组织机构，这是为了保障在新公司里康菲尼迪可以继续拥有影响力。虽然我担心康菲尼迪

的管理团队无法影响新公司的战略，但是新公司大部分高管似乎都适应得不错。

戴维·萨克斯是个例外。在戴维·萨克斯看来，之前他是康菲尼迪的战略副总裁，向首席执行官报告，但现在他变成了网站设计副总裁，向里德·霍夫曼报告，这明显是降级；此外，让人惊讶的是，戴维·萨克斯对于网站设计经验甚少，却要监管6名网站设计师。工作变动后不久，我偶然碰见他拿着一本《HTML傻瓜书》（*HTML for Dummies*）。我瞥了一眼他手里的书，他马上说："我想我得好好学习一下。"

接着，比尔·哈里斯描绘了新公司美好的未来。他提醒大家说："合并后我们取消了X.com给新用户的20美元奖金，并且将PayPal的奖金降到5美元，这样可以迅速节约成本。"虽然奖金下降，但是PayPal仍然在快速吸引新用户，每天都有1.2万新用户注册，这一难以置信的数字证实了PayPal是新公司拓展客户的绝佳工具。而随着奖金取消及金融服务的重要性降低，X.com的银行账户注册人数在急剧下降。

比尔·哈里斯将重点转到他所预见的公司前景上。他说："在用户注册PayPal之后，我们可以将用户向上推销给X.com金融服务超市。当用户通过PayPal从朋友那里收到钱时，我们诱导他们将钱投入到没有限定最低投资额的标准普尔500基金里。当用户需要竞拍购物，我们向他们提供X.com信用贷款的最低限额，且年利率（APR）比信用卡低。如果当地银行的利息率不够高，那么只需点击一下按钮就可以将支票或储蓄余额转到新的X.com账户里。最后，如果用户需要现金，那么他们可以使用X.com借记卡或支票簿。PayPal注册简单，再加上病毒式的转账技术吸引了很多用户，X.com的金融产品将使他们获利匪浅。"与彼得·蒂尔颠覆世界货币市场的计划相比，比尔·哈里斯将PayPal看作是为吸引顾客而亏本的绝佳商品。

当然，那时公司确实还没有办法来为日益激增的PayPal用户推销服务。比尔·哈里斯谈论的金融产品还远远够不上金融超市，而且，只有X.com数据库里的账户才能使用这些金融服务，这就使问题更加复杂。X.com和PayPal仍然是两个完全独立的平台，不过比尔·哈里斯暗示最终他计划将两者合而为一。

比尔·哈里斯欣然承认：要从PayPal带来的流量中盈利，我们要做的还有很多。但同时，公司将继续拓展拍卖市场的用户，并通过业务拓展进军这个需要在线支付功能的新领域。

比尔·哈里斯就新公司的愿景发表评论完毕，接着他热情地把埃隆·马斯克请上台。埃隆·马斯克在公众面前讲话好像有些不自在，尤其是在比尔·哈里斯刚刚讲完话之后，他在讲台上就更有压力了。埃隆·马斯克28岁，已经是超级富翁，长着一张娃娃脸，但是头发稀薄。他说话很简洁，每讲完一句话还会笑一笑。

他简要说了一下X.com取得过的成就和经历过的挑战，只是他越往下说我越觉得他说的并不是与康菲尼迪合并而成的新公司。实际上，他根本就没提康菲尼迪，他说X.com是世上最容易记的网址，很快就会成为访问量最多的网站，还说“X金融”和“X-PayPal”服务将成为家喻户晓的名字。“X-PayPal”这个名字听上去有些刺耳——这是第一次有人在PayPal的名字前用“X”前缀。

彼得·蒂尔是最后一个起身演讲的，看上去很放松，很明显会议前他根本就没有为发言做准备。彼得·蒂尔谈论了一个特殊话题——康菲尼迪员工们的优先认股权，他知道康菲尼迪的员工们对这个话题感兴趣。“我们看一下，康菲尼迪的每股股票现在都变成了X.com的股票，那是大约，嗯……”他顿了一下，头往上看，接着说，“每股康菲尼迪的股票大约是2.0207股X.com的股票。”高级副总裁竟然可以凭心算将除法计算到小数点后四位，这让比尔·哈里斯哈哈大笑。

彼得·蒂尔的讲话很短，但是却让大家了解了未来的财务计划。他说："公司的目标是募集1亿美元的风险资本，并且要按时完成，这是一笔很大的资金。"好在纳斯达克综合指数当时达到了5 000点，看上去很强劲，流入硅谷的资金量也较大。大家都认为对一家每天有1.2万新注册用户的公司来说，这不算太难。

## 营销团队的变动

"有件事我得跟你说一下。"卢克·诺塞克低声对我说。在过去3个月里，卢克·诺塞克几乎对什么事都毫无顾忌，所以现在他的做法让我觉得奇怪。

营销团队和业务拓展团队以及财务部门最近已经从康菲尼迪原先的办公楼搬到了X.com的办公楼，这对卢克·诺塞克来说算是回家。1999年康菲尼迪占据着大楼南部时，和X.com是一幢楼上的邻居，现在卢克·诺塞克发现自己几乎就坐在之前的办公桌旁。

对我而言，搬到大学街394号狭窄的办公室之后，我一直渴望回到那间乒乓球室。大部分员工的办公桌都挤在大房间里，营销团队位于后窗旁，窗户下面就是公用垃圾箱。大楼里的空调不好用，这就意味着窗户大部分时候是开着的，房间里满是刺鼻的气味。办公室里只有一个大会议室，可以容纳50多名员工，也就是说任何私人谈话都需要下楼出了后门，在臭烘烘的垃圾箱一旁的小巷子里谈。

我跟着卢克·诺塞克来到小巷里，他转过身来郑重其事地对我说："我要离开营销团队了。"

过去3个月里一直有重磅炸弹抛出，我已被重重击倒，但是这个消息还是让我震惊不已。虽然卢克·诺塞克做事让人捉摸不定，但是在他

手下干活儿是这次合并中让我感到稳定的因素，而现在这一点也要改变了。

“里德·霍夫曼让我担任战略副总裁，直接为他工作。”卢克·诺塞克说，“这样我就有机会好好想想公司的新方向。”里德·霍夫曼的理由似乎很明确，管理并不是卢克·诺塞克这位年轻高管最擅长的，他拥有无限的创造力。里德·霍夫曼让卢克·诺塞克担任一个可以创新的职位，希望能激发他惊人的潜能。

“那么，我们的营销团队怎么办？”我大声问。

“我们会招募新的营销副总裁。”他解释说，“这得花上一段时间，我们要招的人一定要很有能力，可以创建品牌并帮助公司上市。”说完上市一事后，他笑了，然后沉默了一分钟，看着我说，“别担心，我们会确保新招的人是你们大家都喜欢的。”

从卢克·诺塞克的话来判断，我们年轻的营销团队很长一段时间内都会群龙无首。而卢克·诺塞克很显然又要考虑其他事情了，所以我们不应该沉默地等待来自高层的指示。我意识到在这个过渡期里我有机会大显身手，填补空白。

可是那时，我并没有料到这个空白会有多大。

## Billpoint的威胁

虽然我之前对于合并一直心存疑虑，但是合并后带来了明显的好处——我们在在线支付领域一枝独秀。前几个月里，dotBank、X.com和PayMe扰乱了我们公司，而我们宣布合并后使得行业大洗牌，也使得我们公司成为业界的领先者。

虽然X.com和康菲尼迪准备将我们的计划推向全球，但是eBay在我们的公关之路上设置了一个障碍。3月1日，eBay宣布推出自己的支付服务Billpoint。

10个月前，eBay以8 600万美元购买了Billpoint。eBay购买Billpoint显示了其高瞻远瞩——早在我于直邮活动中锁定拍卖目标用户之前，或是在戴维·萨克斯发现卖家自制的PayPal横幅广告之前，梅格·惠特曼的团队就已意识到eBay需要处理信用卡的能力。为卖家创造切实可行的信用卡处理服务可以提高eBay的核心业务，而拍卖的营业额是eBay主要的收入来源。通过降低交易时间，实现即时支付，可以增加拍卖的营业额，这样卖家就可以有更多的时间拍卖，而花在查支票上的时间就减少了。

虽然梅格·惠特曼的想法是正确的，但是在eBay的实施中却出现了另一番景象：外界有近一年的时间没有听说Billpoint了。首先，eBay软件工程部内部动荡，造成了迈克·威尔逊被免职；其次，被收购的Billpoint公司本身存在问题。在被收购时，Billpoint用梅格·惠特曼的话来说是"一个新生的公司"。实际上，eBay对于信用卡处理公司的最初选择并不是Billpoint，而是一家名为Accept的创业公司，eBay想收购它，但是该公司被亚马逊公司智取，当时的亚马逊刚刚涉足在线拍卖业务[3]。

结果，Billpoint在漫长的开发过程和beta测试后失去了活力。到1999年底时，由于PayPal推出了支付服务，eBay拿出交易额的4.75%邀请了5 000名卖家测试Billpoint的功能，但使用Billpoint的卖家寥寥无几。使用eBay自身的搜索工具得到的结果显示，在2000年2月，只有不到1%的拍卖陈列使用了Billpoint工具。我们知道eBay会推出Billpoint，但是3月1日eBay宣布时仍然让我们吓了一跳。梅格·惠特曼之前的言论表明eBay会在第二季度推出Billpoint，但现在Billpoint似乎已经可以开始使用了，这比预期要早。[4]

问题还不止这些。同样让人头疼的是eBay有了新的股东合伙人，这个合伙人既有很高的信誉又有支付方面的经验。根据交易规则，美国富国银行（Wells Fargo）购买了35%的Billpoint股票，并且同意向eBay提供后端的支付服务和客服支持。[5]在本质上，eBay仅对其网站上Billpoint前端的行为负责，而富国银行负责处理繁重的交易问题和诈骗控制——这两个领域都是eBay的软肋。这种分工将两大行业领袖的优势发挥出来，并且为Billpoint提供了可利用的巨大资源。

eBay宣布推出Billpoint使X.com一下子清醒了。由于当时彼得·蒂尔已经去了亚洲和中东寻找投资者，所以他打电话给卢克·诺塞克询问他对此事的看法。我的桌子靠近窗户，我能看到卢克·诺塞克在小巷中来回踱着，一只手拿着手机，另一只手激烈地挥舞着。

网上新闻将Billpoint这场交易描述成商业传奇，以此看来，X.com和康菲尼迪的结合要想赢得媒体关注还要经历很长的时间。eBay和富国银行的协议昭示着新旧经济的结合，这成为众多媒体争相报道的话题。而第二天我们的通告发出时，每一篇文章都提到了Billpoint。《福布斯》把我们的合并称为一个标志，象征着银行业“重大的改变”，但又说我们会遭到来自eBay的激烈竞争。AuctionWatch于在线拍卖业的每日新闻中称，在满足消费者需求方面，Billpoint的基础架构比X.com更可靠。[6]

但是，我们的用户注意到了我们的合并。在合并宣告当天，比尔·哈里斯让杰米·坦普尔顿更新PayPal网站：PayPal旋转美元的标识慢慢变成X.com的标识，还附有一个链接：“快讯：‘PayPal跟X.com合并了！’”客户开始在eBay的留言板上发表评论，他们的反应五花八门。大部分客户都感到很高兴，因为PayPal和X.com终于可以一起并肩而战了，但也有些用户担心因为缺少竞争，奖金有可能被全部取消。

日子一天天过去，Billpoint的推出看起来越来越像是错误的开始。虽然eBay和富国银行发出的报道是另一番说道，但是eBay确实没有办法使大众立即注册Billpoint。随后的报道披露eBay已经决定Billpoint要再经历一次bata测试，然后才能在网站上使用。

虽然Billpoint还没有达到最佳状态，但是在第一次测试时已经得到升级。eBay还把Billpoint添加到SYI（Sell Your Item，卖家创建的出售表格）中，作为一种支付选择。当用户在SYI上选择Billpoint时，它会出现在拍卖页面的最上面，其链接和可点击的标识在列表的顶部十分显眼——这是PayPal不具备的优势。为了让买家知道自己选择使用了PayPal，卖家必须在SYI上勾选“商品描述”选项，并且在陈列中添加PayPal的标识或文字性的说明。

这一整合优势使得Billpoint更加可怕。幸好对于X.com而言，eBay无法使所有的卖家都使用Billpoint，这就给了PayPal额外的时间，可以在直面这位新竞争者之前继续扩大吸引力。我们知道较量很快就会来临，但同时我们决定利用好很多用户不使用Billpoint的机遇。

## 在线支付市场百舸争流

2000年3月，在线支付成为一个真正的行业。康菲尼迪和X.com联手，eBay与富国银行合作；许多大型机构、小型创业公司与dotBank、PayMe一道，加入了由PayPal始创的新生支付市场；其他创业者和商人也想要分一杯羹——“创造性破坏”的飓风席卷而来。

互联网门户网站雅虎的首席执行官蒂姆·库格尔（Tim Koogle）一直在观察其他参与者的一举一动，结果大为受挫。几年来，雅虎一直盯着在线拍卖，把它视为多元化的途径，以改变其过于依赖广告收入的局面，但是它依然撼动不了eBay的主导地位。虽然雅虎的在线拍卖

量增加到100多万，大约是eBay陈列品的1/4，但是雅虎很难将它几千万的网站访问者变成拍卖买家。蒂姆·库格尔希望有一种在线支付服务，可以使雅虎网站上的支付变得更加便捷，这样也许能获得成功。他的员工分别与康菲尼迪和X.com谈过，想进行收购，认为将两家公司合并对双方都有好处，但是彼得·蒂尔和埃隆·马斯克都拒绝了。

雅虎仍然想推动其电子商务，所以投资900亿美元想完全收购eBay，这种事之前也发生过。两年前，雅虎想收购当时还是私有的eBay，但是梅格·惠特曼和皮埃尔·奥米迪亚选择推进其上市计划。这次收购，eBay的价值明显将由市场决定，蒂姆·库格尔认为成功的把握会大些。他强调雅虎的海外业务有助于加速eBay的国际扩张，梅格·惠特曼接受了他的报价。但是由于蒂姆·库格尔坚持要梅格·惠特曼直接向董事长汇报，而不是向他汇报，所以两人最终没有谈成。梅格·惠特曼的团队因为担心这种结构会使eBay无法实现任何程度的独立，所以畏缩不前。梅格·惠特曼似乎毫不后悔，后来她跟《完美商店》一书的作者亚当·科恩说是两家公司的文化彼此有摩擦："从两家公司的本质和管理层的年龄来看，两家公司的文化应该相似才对，但是双方的文化截然不同。"[7]

一个月之内，雅虎想收购康菲尼迪、X.com和eBay都徒劳无果，后来雅虎终于找到了一家可以收购的公司。3月下旬，雅虎决定收购dotBank，但是没有披露具体的金额。[8]这一消息并没有激起我们内心的恐惧，因为自从12月成立以来，dotBank很快就停止了创新的脚步，甚至都没有跟随康菲尼迪和X.com进军拍卖市场，这样看来，雅虎现在想让dotBank成为其拍卖业务的正式支付服务商还真是有些讽刺。几天之后，雅虎关闭了dotBank的网站，发了一份公告，感谢dotBank的用户，并且承诺dotBank将很快以"雅虎直接支付"的名字重新面世。

就在雅虎收购dotBank的消息发布不久，芝加哥第一银行也加入了在线支付市场，并且推出了名为eMoneyMail的业务。一家保守的、正

派的银行加入了在线支付混战，这成了媒体津津乐道的谈资。于是，当我正在旧金山公寓旁的星巴克等着买咖啡，准备过一会儿在开车去帕洛阿尔托的路上喝时，比阿特丽斯打电话告诉我说她在报纸上看到了一个新的竞争者。我拿起一份《旧金山纪事报》，发现eMoneyMail的简介出现在商业版的头条。

第一银行自称是第一家“国家性的金融服务公司”，可以提供“通过电子邮件汇款”的服务，将eMoneyMail定位为一种独立的服务。[9]虽然第一银行可以将eMoneyMail的功能融入已有的在线银行账户中，但是它选择把eMoneyMail托管给另一家网站并收取付款人1美元的便利费。Billpoint的很多测试项目向收款人收取费用，但是直至当时，没有哪家在线支付公司向付款人收费。

像雅虎和第一银行这种资金充足的公司并不是唯一加入在线支付混战的公司，越来越多的创业公司陆续加入进来，如Mambo.com，这是一家与Evite竞争的在线邀请服务商。当雅虎宣布将提供免费的活动计划软件时，Mambo.com在其网站上添加了信用卡功能，以此解决活动花费问题。Mambo.com如惊弓之鸟，急于要实现多样化，它将其支付业务打造成独立的业务，并取了一个滑稽的名字——PayPlace。同时，主打团体支付业务的一家名为gMoney的创业公司以奇怪的宣传噱头登场——为加利福尼亚大学伯克利分校的学生捐助了220辆自行车。[10]随着这些事情的发生，康菲尼迪的投资人比尔·格罗斯将PayMe卖给了另一家Idealab孵化的企业。PayMyBills.com是另一家在线支付公司，刚刚结束了3 000万美元的风险融资。比尔·格罗斯的团队成功劝说了PayMyBills与PayMe合并，这样公司可以增加电子邮件支付服务。[11]

不过在几周之内，在线支付由在6个月前还根本不存在的领域变成挤满了4家创业公司（合并后的X.com、PayMe、PayPlace和gMoney）、一家门户网站（雅虎直接支付）和一家银行巨头（第一银

行的eMoneyMail），还有联合起来的eBay和富国银行（Billpoint），可谓百舸争流。PayPal的“统治世界”之路突然变得很拥挤。

## eBay改变游戏规则

尽管在支付行业冒出了许多其他的竞争对手，但是Billpoint及其在eBay上的“主场优势”是X.com最担心的。虽然Billpoint的beta测试项目止步不前，但是eBay很快就展示出它不会眼睁睁地看着PayPal蚕食其网站的决心。

eBay推出Billpoint之后的几周都悄无声息，但是突然在3月末某个晴朗的一天投出了一颗“炸弹”，作为给我们的警告。我的手机响了，里德·霍夫曼气呼呼的声音从电话那头传来。很明显他很急，他只是简单地说：“你能来一下吗？eBay那边有情况。”

我拿起笔记本就朝门外走。和其他高管不同，里德·霍夫曼的办公室仍然在大学街165号尽头康菲尼迪的旧大楼里。我们合并后的几周，X.com的员工经常跋涉在大学街上从一个办公室赶到另一个办公室与同事见面。自从卢克·诺塞克不再担任营销副总裁后，我们的小团队直接向里德·霍夫曼报告。但是因为里德·霍夫曼负责X.com的整个支付业务，所以我们很少能见到他。

我走进办公室时他起身迎接我，很明显他手头上的事情是当务之急，所以他马上又坐到杂乱的桌子后面。他眯起眼，很快总结了一下情况：“我们要有大麻烦了。”

里德·霍夫曼继续解释说，eBay在网站的公告栏里发出了正式通知，告知用户新的标识规则。eBay称为了保持网站的整洁，要限制在卖家陈列中出现扰人的广告，规定所有的“第三方信用卡”标识像素尺

寸都不得大于33×88像素，并且该决定立即生效。如果陈列违背这一规定，那么eBay员工会在事先不警告卖家的情况下，关闭其陈列且从网站上移除。

这给PayPal带来了巨大的难题，因为将33×88像素的图像放到屏幕上，就几乎只有半块口香糖大小，而原先的PayPal标识（该标识很好地彰显了公司的名称）、“Visa和万事达卡”标识和5美元推荐费的说明，大约是eBay规定尺寸的4倍大。

一个半月前我们发布了可以插入自动链接标识的工具，随后eBay上PayPal的标识量激增。使用eBay搜索工具得到的结果表明，现在20%的eBay陈列接受PayPal的支付——3月初时这一数字是10%，这一数字远超任何第三方拍卖服务——而且这些拍卖大部分都在列表描述中添加了PayPal的标识。如今，所有的这些拍卖都违背了eBay的新政策，也就意味着我们的卖家必须立刻把不合规则的PayPal标识撤下来，否则就可能被关闭陈列。

“但是eBay还有另一条规则，禁止卖家修改已收到竞价的陈列。”我说，“如果他们已经拥有了我们的标识，那么卖家就不可能将标识撤下来。”我顿了顿，里德·霍夫曼点点头，“也就是说几百个甚至几千个PayPal用户无法阻止eBay关闭其陈列，这些用户们已经知道了自己将面临的后果，因为他们都使用了PayPal的标识。这简直就是个噩梦！许多用户也许再也不会使用PayPal了。”

我意识到了问题的严峻，如果事态继续恶化，那么eBay将动手关闭使用我们标识的拍卖陈列，轻则许多客户会受惊，从而撤销拍卖中的PayPal标识；重则几千名用户将关闭自动链接或彻底停止在eBay上使用PayPal。

“我们该怎么办？”我问。

“我已经打电话问过eBay法律部的一位朋友，”里德·霍夫曼说，看来他早在几个小时前就开启了“危机模式”，“希望他能同意不关闭所有使用我们标识的陈列。同时，杰米·坦普尔顿正率领工程师们将自动链接的标识做得合乎eBay的尺寸要求。”

“这一点我们得让用户们知情，”我说，我明白了里德·霍夫曼为什么找我，“我们需要立刻知会他们，以免他们惊慌。”

里德·霍夫曼点点头，“当然，如果我们的标识变得很小，那么买家要了解PayPal就更加困难了。不管怎样，我得给我在eBay的朋友再打打电话，看看能不能避免eBay将我们的拍卖关闭。”

里德·霍夫曼的观点强调了eBay这一举动对X.com造成的冲击：eBay对于标识的新政策不仅使PayPal有流失用户的风险，而且小的标识不利于我们吸引新用户以及说服他们注册PayPal。Billpoint进入最后的beta测试阶段，而就在这个节骨眼eBay改变了其政策——在我们看来这绝不是巧合。

我离开办公室后不久，里德·霍夫曼就接通了eBay法律部罗布·切斯纳特（Rob Chesnut）的电话。罗布·切斯纳特是名美国律师，他曾控告过美国中央情报局（CIA）的间谍奥尔德里奇·埃姆斯（Aldrich Ames）。他坚决否认eBay在标志方面的新规定是针对PayPal的。他的说法跟eBay的官方说法一样，称此举旨在清理eBay网站上的广告，但是他也承认在新规定生效之前eBay不应该关闭所有使用PayPal标识的用户陈列。罗布·切斯纳特在幕后施压，然后他给里德·霍夫曼回了电话，说了新消息。

当晚，新版的PayPal拍卖标识出现在我们的网站上，而且我们向卖家发送了一封邮件，指导卖家怎么做才能符合eBay关于标识的新规定。虽然我们向用户做了保证，但是有些用户仍在论坛里抱怨他们担心eBay还是会关闭带有旧标识的陈列。不过，把PayPal标识从eBay上

撤下来的卖家只占少数。我们在技术及营销方面都做到了快速应对，控制了事态的发展，避免了一场潜在的危机，但是我们阻止不了eBay在中途改变游戏规则。

eBay在那个时候宣布新政策，可以看出它想改变市场的格局，借此让用户放弃PayPal，使用Billpoint。但是我们无法证明eBay此举是否是针对我们公司的，所以X.com就没有办法追索，只能打起精神准备应对未来类似的挑战。我们无异于与狼共舞，一直致力于在eBay的基础上壮大支付网络，而很明显eBay不会再任由我们这样做了。

## 融资1亿美元

随着X.com的迅速发展，eBay这个拍卖业的巨头越来越无法忽视X.com，所以eBay也越来越咄咄逼人。eBay 1/5的拍卖陈列中都有PayPal的标识，而且到3月底的时候，平均每天都新增18 000名用户注册PayPal。我们刚刚突破100万用户大关，我们的服务器每天都处理100多万美元的交易，这是2月份平均交易额的两倍。[12]虽然我们的推荐奖金从10美元降到5美元，但是由于两家公司合并，再加上X.com不再那么侧重其银行业务，拍卖业的应用继续加快PayPal的发展。

但是随着PayPal网络的壮大，公司烧钱的速度也很惊人。由于用户使用PayPal交易无须缴费，资金回笼及X.com金融服务带来的收入都很有限，所以每次用户赚取奖金或是用信用卡支付，我们的现金储备就消耗一点。在整个第一季度中，新合并的公司的收入只有120万美元，但是我们的运营花费高达2 350万美元——这种收支失衡使我们手头上的现金只剩几百万美元。

在这一背景下，彼得·蒂尔开始想办法尽快完成X.com1亿美元的融资。出于权宜之计而非计较公司价值，彼得·蒂尔及其团队在全球奔

波，快速联系了一批投资者。到3月底，芝加哥的麦迪逊–迪尔伯恩投资公司同意出资3 000万美元，后来加入的还有摩根大通、日本互联网投资公司株式会社光通信（Hikari Tsushin）及X.com和康菲尼迪以前的投资者。[13]投资的条款和金额基本上已经谈拢，剩下要做的就是让各方签字并投资，以筹集1亿美元。

从表面上来看，X.com在那个时候融资再合适不过了。那时硅谷是金钱的世界、希望的海洋，任何领域的创业公司不费吹灰之力就可吸引投资。比如，网景（Netscape）创始人吉姆·克拉克（Jim Clark）为自己的创业公司永健（Healtheom）筹到了2 000万美元的风险资金，而他只是随手画了一张菱形图，以表明他将利用互联网来改变保健行业。[14]当时，全球公有和私有产权投资市场都对技术公司很感兴趣，尤其是像我们这样的年轻网络公司。

3月10日周五那天，科技背景浓厚的纳斯达克综合指数以5 039点收盘，又创新高，这比我最初加入康菲尼迪时上升了1 500点。随后一周，纳斯达克指数略有下降，3月24日很快又爬升到接近5 000点。随后几天纳斯达克指数基本保持在5 000点左右，然后开始急转直下。

3月28日，收盘指数为4 833点，第二天降为4 644点，然后是4 457点。许多金融评论员都没有重视技术股价这一危险的下降。SunAmerica的一位资产经理跟CNET（科技资讯网）说："第一个季度的利润足以稳定这一市场。"英国保诚集团的一位分析师也这么认为，他评论说："这一营业季仍有潜力向上。纳斯达克指数有所下降，这就意味着有了上升的空间。"[15]

他们这种乐观的看法也可以理解。20世纪90年代后期资产价格行情看涨，经济几乎毫无通胀压力，蓬勃发展。美联储也促成了这一发展，1998年末，美联储大幅削减联邦基金目标利率75个基点，降至4.75%。美联储希望低利率可以增加货币供给并且防止美国经济重蹈

俄罗斯货币危机的覆辙，所以美联储大量印刷纸币投放到市场中。许多新印刷的纸币流入股市，使得业已居高不下的股价越发升高，所以股价似乎会一直上升。

但是，当俄罗斯的威胁退去之后，美联储来了个180度大转弯，将联邦基金利率升高了好几倍，旨在防止通货膨胀。短短9个月内，利率上升了125个基点，到2000年3月21日达到6.0%。两个月后，美联储又增加了50个基点，[16]这一改变造成现金短缺，而当时股价正达到最高值，于是经济开始下滑。当时大部分投资者尚未意识到正在发生什么，但是艾伦·格林斯潘先生一手造就的这场狂欢突然结束了，而且这种结束在某些程度上也归因于格林斯潘。

纳斯达克指数开始上下波动，彼得·蒂尔快速且准确地解读了海外市场正在发生的一切。虽然现在崩溃的是公开资本市场，但是彼得·蒂尔意识到私募股权可以提供的现金很快也将减少。他立刻给肯尼·豪厄里、杰克·赛尔比（Jack Selby）和财务团队的其他员工打电话，让团队成员一直打电话催，直到承诺的1亿美元分厘不少地存入公司的银行账户。那几天，彼得·蒂尔的高级幕僚马克·伍尔维（Mark Woolway）的桌上堆满了红牛功能饮料的瓶子，由此可以看出事态有多严峻。

彼得·蒂尔孤注一掷的策略起效了——融资很快结束，没有一个投资者退出。4月初，最后一笔资金也到位了。4月3日，纳斯达克跌至4 223点，到4月中旬，自我加入康菲尼迪后上升的那1 500点又全部跌了回去。

如果彼得·蒂尔晚几天再行动的话，股票市场的崩盘就会使X.com的股价也大幅跳水。股价跳水的话，融资就会拖延，因为投资者会考虑把自己手中的股票换成现金。如果彼得·蒂尔被迫回到起点，重新开始整个融资过程，那么他很可能无法获得这么一笔巨额资金。时间慢慢过去，股票市场的下滑使得在硅谷获得风险投资变得非常困难：第

二季度投资金额最高为97亿美元，在第三季度整个地区总体下降了12%，第四季度又下降了16%。[17]彼得·蒂尔的高瞻远瞩为公司带来了巨额资金，解了燃眉之急。

我们的银行里有1亿美元，新合并的公司快速增长，我们死里逃生，现在似乎可以勇往直前了，而我们的这种冲劲很快就会受到外部挑战和内部挑战的洗礼。

The PayPal Wars:
Battles with eBay,
the Media, the Mafia,
and the Rest of Planet Earth

第四章

# 成长的烦恼：内忧外患

2000 年 4~5 月



## Billpoint的进攻

“哦，天哪！你看见了吗？”现在我对于卢克·诺塞克的这种惊呼已经习以为常了。我的这位前领导很容易激动，他仍坐在以前营销团队的大房间里，所以我经常听到他的惊呼，这次肯定又有什么东西刺激了他的好奇心。

“怎么了？”我无精打采地把椅子转了180度，看着X.com的这位战略副总裁。康菲尼迪与X.com合并已经四个月了，我正在慢慢习惯工作时突然有人找我谈话，尤其是以前康菲尼迪的同事们来找我。这种开放的文化有时候会给工作流程的管理带来困难，但是也使员工有机会学习并讨论许多新观点。不管是否切实可行，卢克·诺塞克的观点总是很有意思，这一点是肯定的。

“你看到News.com上的这个头条了吗？‘eBay与Visa（维萨）联手进军支付产业’。”卢克·诺塞克回答说，他已经掏出手机来给里德·霍夫曼打电话了，“eBay说服了Visa和他们一起发展Billpoint，这太糟了！”

我不敢相信，转回身去在电脑上输入卢克·诺塞克提到的那个网站。eBay似乎可以轻而易举地上头条——不仅仅是上头条，而且总能在最后一刻胜人一筹。3月初，富国银行已经让我们忧心忡忡，但现在eBay的阵营里又多了另一家公司，而且这家公司比eBay员工更多，资金更雄厚。

文章称，Visa这个信用卡业的巨头已经同意在报刊和电视上为Billpoint打广告，以推广Billpoint；作为回报，eBay在其网站上宣传Visa。[1]虽然Visa给我们的竞争对手提供这样的营销支持，引起了我们的担忧，但这还不是最糟的消息。eBay和Visa决定，卖家使用Visa信用卡或借记卡收款的话无须支付任何费用，优惠截止于5月底。在信用卡支付领域，Visa的份额比万事达卡（MasterCard）和其他所有品牌的

总额还多。[2]所以，注册了账户的卖家使用Billpoint的费用将大大降低。

我坐在那里，惊愕不已，脑子里回想着最新的事态发展。虽然eBay经历了一段极其痛苦的时间来解决Billpoint技术方面的问题，但是不到一个月eBay已经促成了商业联盟并且制订出营销计划。虽然Billpoint仍然处于beta测试阶段，但eBay已经将Billpoint定位为与PayPal竞争的强敌。不管Billpoint什么时候正式发布（eBay的这一宣布暗示这一天将很快到来），都会与eBay的网站结合在一起，且有富国银行的后端支持以及Visa的推广帮助。而我们的营销团队没有正式的预算，只有3个人，我们该如何应对呢?

成长是我们唯一的救命稻草。PayPal在3月表现不俗，这使我们抢占先机，而且我们的用户增长没有放缓的迹象。虽然PayPal与eBay不和，但是eBay的卖家仍然使用“自动链接”插入PayPal标识，每周我们的支付总额都节节攀升。我想，不管我们在营销方面欠缺什么，我都希望我们能通过年轻而快速壮大的网络、便于使用的产品以及5美元的奖金来弥补不足。

很快我们就知晓答案。我们在电脑屏幕上持续监控eBay网站的一举一动，几周下来，我们发现4月初时所有用户均可注册使用Billpoint。Billpoint的注册过程看起来与PayPal类似。eBay网站上有多个Billpoint的横幅广告，用户点击其中一个便可进入Billpoint网站，然后输入姓名、电子邮箱、信用卡账号和eBay的登录信息等便可完成注册。创建账户后，在eBay上发布商品的卖家就可以在“选择商品”表格中勾选Billpoint支付的校验框，这样其拍卖页面的顶部就会出现Billpoint标识。eBay与Billpoint的结合使得卖家更容易向买家宣传Billpoint而不是PayPal。如果一项拍卖既提供Billpoint又提供PayPal服务，那么我们小小的、隐藏在描述信息底部的自动链接图标就很难获得买家的注意。

Billpoint发布后，eBay决定采用一个已经被证实有效的方法来激发人们对它的兴趣。eBay宣布，所有将Billpoint列入拍卖陈列支付方式的卖家都可以享受为期一天的免费发布拍卖陈列的优惠。过去eBay实行过免费发布陈列的措施，优惠期间卖家在eBay网站上发布一条拍卖信息可以免去25~50美分不等的费用。

免费吸引了大量卖家的注意，一天之内，Billpoint在eBay网站400万笔拍卖中的渗透率已经从原来的不到1%增加到10%。为了让大家对这一增幅有一个更好的理解，我们可以这样来表述：我们开始进军eBay后，花了一个月时间才使PayPal占到10%的份额，而为时仅一天的免费发布陈列日就使Billpoint达到10%，这真是非常令人气馁。

Billpoint的这一涨幅令我们大为震惊，我们召开了很多次战略会议来决定如何应对。在里德·霍夫曼的要求下，我开始实施一场营销活动，向客户宣传使用PayPal的好处，以免用户不再使用我们的服务。但是几天后，我们意识到也许世界末日还没来，因为Billpoint的份额占比开始衰退。虽然过程缓慢，但是在接下来的一周时间里Billpoint的份额确实每天都在下降，最后大约维持在6%左右。

Billpoint的份额快速上升又缓慢下降，是因为在线拍卖陈列有平均有效期。eBay网站允许卖家选择为期3天、7天或是10天有效期的拍卖陈列，这样做是为了让卖家自行决定是延长拍卖陈列的有效期以吸引更多客户，还是缩短陈列的有效期以推出更多的商品，一般陈列的平均有效期不到一周。免费发布陈列日确实吸引了一些卖家注册使用Billpoint，该优惠促使同一个卖家在eBay网站上发布了多个陈列以避免付费，这两个因素相结合，使得Billpoint的陈列份额激增。但是，在接下来的3~10天，随着拍卖结束，Billpoint的份额开始缓慢下降。免费日结束后，拥有Billpoint账户的卖家陈列又回到原先的数量，这就使得Billpoint在eBay陈列中的份额由10%下降到6%。

Billpoint的份额下降，使我们稍稍松了口气。但是，eBay与重量级公司联合而且还推出了免费日，这清楚地说明这位拍卖巨头铁了心要抢占支付领域。要想打败eBay并且建立一个支付网络，X.com必须积聚所有的创新、技巧和魄力，可我们这家年轻的公司即将面临另一个全新的问题。

## 客服危机

当一场危机开始孕育时，我们会时不时地收到里德·霍夫曼的电话，除此之外，在新合并的X.com公司里，我们的营销团队就像透明的一般。我们小团队的成员虽然才华横溢，但是还很年轻，欠缺经验：詹妮弗·章只比我早一周加入康菲尼迪，也有金融方面的背景；保罗·马丁只有20岁，一个月前刚刚从斯坦福退学；我们三个人加起来也只有10个月的营销经验。

卢克·诺塞克之前保证说招聘一位新的营销副总裁是重中之重，但是这一职位尚未有人来面试。群龙无首，我们营销团队每天收到的指导少之又少。里德·霍夫曼掌管着整个支付业务，他几乎没时间过问我们的日常事务；像戴维·萨克斯等其他高管在合并前跟我们团队谈过，但现在他们有了其他目标，无暇顾及我们。

更令我们百思不得其解的是，在合并前我们进行的许多广告活动都被搁浅了。为了节省资金，公司慢慢终止了直邮和横幅广告宣传。X.com的重心不再是广告而是病毒式增长、eBay拍卖和与大公司合作，以争取新客户。随着合并，慈善网络机器人项目也被废弃了。这个项目是烧钱式合并的牺牲品，它原本只需要少许改进，但是慈善机器人的功能一直没有达到马克斯·列夫琴的预期水平。

营销团队被忽视了，但是业务拓展部门的同事却没有。这些部门的员工增长到十几个，副总裁马特·博古米尔（Matt Bogumil）人很和善。他是彼得·蒂尔的同学，经常和比尔·哈里斯一起出差，与其他互联网公司协商用户互换的事宜。星期五下午5点，马特·博古米尔及其团队在一周工作快结束时伴着布兰妮·斯皮尔斯的《爱的初告白》在桌子旁跳了一段霹雳舞——这在某种程度上象征了合并之后他们团队的重要性。

业务拓展部是比尔·哈里斯钟爱的部门，但是PayPal的业务急速增长，这很快使得客服成为公司的重点。年初我们的账户数量是1万，3月已经增长到100万。这一创纪录式的增长有助于彼得·蒂尔说服投资者进行投资，但同时也给刚刚成立的客服部带来巨大压力。

我第一天来康菲尼迪的时候，客服部经理可以气定神闲地跟客户打30分钟电话解释怎么与我们的Palm软件同步。但现在，每天都有几千封电子邮件如洪水猛兽般涌来。虽然大部分使用PayPal服务的用户都没有提出什么疑问，但是如果用户在使用信用卡和银行账户系统方面出现了错误和异常，他们肯定就有问题要问。每天我们都有近2万新用户注册，所以每天收到的咨询邮件也很多。虽然伯班克的一家外包商也参与进来，但是X.com在帕洛阿尔托的客服还是无力应对巨量的客户咨询。这使得用户很沮丧，当他们等得不耐烦时，就会再发第二封甚至第三封邮件，这一局势像雪球般越滚越大，到3月末时我们未回复的客户邮件竟高达10万封。[3]

公平地说，X.com并不是唯一深受客服之苦的网络公司。一般创业公司的员工都不多，它们主要经营在线产品，鲜有基础架构来应对激增的客服需求。据一家研究机构称，1/2的网络机构最快需要3天才能回复客户邮件。[4]提供电子邮件或简历托管等在线服务的提供商知道用户一般可以等几天，如果无法及时回复客户的问题，那么网络机构

可能只是失去一名客户而已，但是PayPal就不一样了，因为X.com面对的客户需求有些特殊。

我们发现无论是付款人还是收款人都很关注支付状态，而且是持久地关注。这很正常，毕竟那是他们的钱啊！因而当交易状况不明或资金未到账时，客户就需要我们立即答复，当然不愿意等好几天。有些客户喜欢自己亲自处理，就算要从附近的州开车过来取款，他们也在所不辞——以前在康菲尼迪的办公室里我就亲眼见识过这种情形。

如果从X.com获得取款支票延时的话，eBay上使用PayPal收款的卖家就会格外不满。虽然卖家可以选择电子转账，将资金从他们的PayPal账户上转到银行账户里，但是大部分卖家会时不时地索要全额取款单。一个用户名为“Pianotoone”的用户跟一位记者谈起经常遭遇的经历：“3个星期以后我才拿到钱，其间我给他们的800客服热线打了4次电话，平均每次等了25分钟；我发了5封电子邮件，只有3封得到了回复，而且是在一个星期以后。”[5]

很多用户也有类似的经历，越来越多的用户在网站的留言板里批评公司的客服服务，还有许多用户在留言板里怀念几个月前的PayPal。PayPal的历史就这样被虚构出来——许多用户称PayPal一直是一个很棒的小公司，后来一家名为X.com的银行接管了PayPal，把推荐奖金从10美元降到5美元，而且为了省那几美元削减了客服人员的数量。

实际上，造成客服问题的原因并非像大家想的那样不堪。眼看未回复的电子邮件积压得越来越多，每个人都大吃一惊，但无论是合并后的X.com还是之前的X.com或康菲尼迪，对于忽视客户需求都毫无愧疚之意。我入职不久，康菲尼迪就开始重新定位客服战略，将重点放在电子邮件上。由于客户来电既贵又耗费人力，所以新创企业很难随着用户数量的增多同步扩大电话的使用规模。对于像康菲尼迪这种计

划快速扩大用户群的公司来说，增加客服电话就更加不可行。为此，PayPal改变了在线帮助页面，以鼓励用户发送邮件咨询，公司的客服电话也被放在不显眼的页面中。在合并之前，戴夫·华莱士就主持了一个项目，通过部署Kana邮件管理系统来处理用户的咨询。合并之后，这一项目并未中断。

虽然公司很早就采取措施实施了客服项目，但是规模庞大的新用户如巨浪般涌来，我们所依赖的基础架构和解决办法都无力应对迅速扩大的业务，客服部门需要更多的人手。但是2000年年初，硅谷的失业率仍维持在近1%，劳动力既稀缺又昂贵。外包的话，效率可能会高些，但是质量没有保障，据说伯班克的很多外包商自己从未注册过PayPal账户。在这些限制下，埃隆·马斯克找到了朱莉·安德森（Julie Anderson）。朱莉是埃隆·马斯克在X.com最早招募的一批员工，他给她下达了任务，让她找到壮大客服部的最快方法。鉴于在本地招聘和外包都不可行，朱莉·安德森开始到美国的多个城市出差，物色新的客服中心地址。

除了朱莉·安德森之外，公司的其他员工也想办法缓解客服危机。之前的一个月，戴维·萨克斯像是消失了一样，但现在他出现了，而且带来了一个提议——在PayPal网站上新添留言板。他认为这样可以应对我们的客服困境。他说，客户可以彼此交流，他们可以解决彼此的问题，从而堵住客服邮件的涌入。戴维·萨克斯招了一个新实习生，让他跟第三方供应商讨论，以决定怎样才能最快地建立PayPal留言板。

管理层甚至还让一直被遗忘的营销团队也参与进来。里德·霍夫曼说我应该运用我的写作技巧写一封回信，这样使用Kana邮件响应系统的服务代表就可以把我的回信当作模板，回复给客户。而保罗·马丁则奉命为伯班克的承包商们编写急需的训练手册。

但是由于没有新的客服人员，积压的邮件仍然很多。4月新增用户近50万，每天我们的平均支付额接近200万美元。PayPal的用户群快速

扩大，而我们的客服团队却无力应对。我们非但不能尽情享受这一成长巨浪，还几乎要被这一巨浪打趴下了。

## 工程团队的混乱

“嘿！你在运行查询吗？”杰米·坦普尔顿在房间那头抱怨道。

我抬起头，看到个子高高的杰米·坦普尔顿今天穿着Polo衫，正朝我走来。“我正在整理每日用户报告。”我回答说。我加入公司后不久，营销团队就从杰米·坦普尔顿手中接过了整理用户报告的任务。随后几个月，我在用户报告中还增加了支付额及多少账户已与信用卡绑定等关键参数，这样我们的分析就更有价值，不过搜集信息也更复杂了。

“你必须现在就停止，”他倚在我的桌子上，用不容置疑的语气说，“我想这样会使网站崩溃的！”

4月一天天过去，PayPal的网站变得越来越慢，也更加不稳定，网页的加载时间变长，用户在登录账户时经常会遇见错误信息。马克斯·列夫琴和杰米·坦普尔顿已经停止了“统治世界指数”，他们认为员工们可以在自己的电脑上运行该指数以统计用户数量，这样做是担心“统治世界指数”会给业已超负荷的数据库带来更大的压力。现在，工程师为我的用户报告所设计的一个查询程序，居然就给数据库造成了巨大压力，使得网站崩溃了，这是之前从未出现过的。

我结束了我在UNIX系统中的进程，取消了查询。之后我成功登录了我的PayPal账户。

“我想我们以后不能再运行那个查询了！”杰米·坦普尔顿打趣道，危机一解除，他的态度就不那么一本正经了。

“可是这份小小的报告该怎么办呢？”我叹息道，我在想着交不上报告我会收到什么抱怨。在康菲尼迪那会儿，彼得·蒂尔鼓励要最广泛地传播数据，这样员工们就会理解公司的业务情况，而且可以掌握必需的数据以讨论高级战略。公司合并后，向每个员工发送报告的这一传统仍然保留着。现在，整个公司都等着中午收报告呢。

“我们正在整合一个报告数据库，基本上就是现有数据库的备份，每天晚上进行复制。我们可以在新的数据库上运行查询，这样就不会拖慢现有的网站。”

“那么新的数据库什么时候建成呢？”

“我也不知道，”他咕哝了一句，很明显这个问题曾有人问过他，“希望几周后吧。”

两家公司合并已经6周了，但是杰米·坦普尔顿和马克斯·列夫琴仍无法将两个十分不同的工程团队整合在一起：康菲尼迪的大部分工程师都使用UNIX，而X.com的工程师则使用Windows NT——双方在这一问题上很难妥协。两个工程团队在文化上也有很大差异：康菲尼迪的许多工程师都是马克斯·列夫琴在伊利诺伊大学的朋友，他们都年轻、外向并爱钻研；这和X.com不一样，X.com的工程师们更加内向，也没那么有企业家精神，这让我很吃惊。在合并过程中，马克斯·列夫琴担任了新公司的首席技术官，而X.com的前任首席技术官立即离职，这一举动使得双方的技术和文化分歧进一步激化。

从那以后，工程部几乎是止步不前，所以PayPal的网站也没有任何改变。X.com最初的服务更名为“X–金融”（“X-Finance”），其推荐奖金项目也已经叫停。但是其金融产品并没有移植到PayPal上，也没

有像比尔·哈里斯承诺的那样采取任何措施将PayPal和X.com的数据库合并在一起，PayPal和X–金融的网站仍然经营着两个完全独立的业务。我们的电子邮件也是经过了两个月才融合在一起的，之前康菲尼迪员工发送的大部分邮件X.com的同事都没有收到。

考虑到工程团队和客服方面的混乱，我们营销团队的孤立无援似乎就显得无关紧要了。我主动担任起我们营销小团队的头儿，经常向里德·霍夫曼询问情况，这表明我们需要管理层的指导。4月底时，里德·霍夫曼说营销团队需要管理指导，他让文斯·索利托来管理营销团队。文斯·索利托是公司新招募的人事总监，里德·霍夫曼说这只是暂时性的安排。

在斯科蒂一事暴露出公司在内部公关方面亟待加强之后，文斯·索利托加入了康菲尼迪。他和戴维·萨克斯一道在华盛顿待过，在国会议员克里斯·考克斯手下工作。两人后来各奔东西，戴维·萨克斯去了法学院，而文斯·索利托成为亚利桑那州参议员琼·凯尔的发言人，但两人一直保持着联系。在文斯·索利托加入康菲尼迪之前，他还为戴维·萨克斯审阅过《多元性神话》。

我本能地对这位老于世故、能言善道的人事总监产生了好感。虽然他上任就意味着我这位准营销总监要让位，但是我很高兴我们的团队终于有了掌舵人，可以提高我们在公司的地位并且给我们高水平的指导，我未曾想到的是这一安排是如此短暂。

## eBay再度进攻

客服危机越发严峻，工程师团队内部分化，PayPal网站蹒跚不前，而Billpoint的威胁又迫在眉睫。在这一形势下，比尔·哈里斯将注

意力转向通过谈判拓展业务，而且这一次是与所谓的“群空间”公司合作。

1999年年末冒出了很多网站，它们为朋友、俱乐部和团队提供了一个在网上集合的地方，其构想就是在现实世界中经常见面的人也需要在网上碰面，以彼此交流和策划活动。EGroups是最大的提供“群空间”的机构，拥有1 500万名用户，而EGroups的竞争对手eCircles，据称有几百万名用户。两家公司的服务都是免费的，它们的盈利来源就是在网站上投放广告的公司和机构。

比尔·哈里斯认为这类网络社区都需要转帐工具支付会费和共同活动的费用，所以他与eGroups和eCircles都签订了协议。这两家网站为PayPal打广告，作为回报，这两家网站每推荐一名用户，X.com就给他们一笔丰厚的奖金。

在媒体方面，管理层开始对外宣称X.com是团体支付行业的巨头。新闻稿称公司完成了1亿美元的融资，这样我们的市场渗透听上去要比实际情况更加多样化，新闻稿还把群空间网站和eBay归为同样的级别：“eBay及其他在线拍卖网站都钟情于X.com的PayPal服务，PayPal也是互联网主流虚拟社区eGroups和eCircles的支付服务商。”

比尔·哈里斯追求的业务开发目标并不局限于“群空间”类网站，X.com公司开始争取AllAdvantage的加入。AllAdvantage是一家付费搜索网站，每当用户登录网站时就会看到大工具栏里闪现的横幅广告。AllAdvantage的业务模式很简单——广告商付费在其网站上投放广告，AllAdvantage从这些广告费中拿出一部分给观看这些广告的用户。网民们及传说中的亚洲网络农场下载AllAdvantage的工具栏并浏览横幅广告，定期获取支票。

事后想来，与“群空间”及付费搜索的公司合作能否带来利益真是不好说。这三家公司都没有持久的业务模式，可能一年之内就销声匿

迹。[6]比尔·哈里斯及其他高管们召开了马拉松式的会议，讨论花销不菲的客户获取问题，而这些精力本可以用来解决因为快速增长而带来的扩容问题。如果不解决PayPal的客服问题、网站性能问题以及改变烧钱的业务模式以应对日益增加的用户，那么最终我们的病毒式增长就会被迫停止，我们的资金也会被榨光。反之，如果我们过于注重基础架构而放松了增长，那么Billpoint或其他竞争对手就会超过我们，赶在我们之前实现“足够大”的用户群。如此看来，增长和扩容问题类似于众所周知的鸡和蛋的问题——我们需要设法提高PayPal的稳定性，同时又不能中止狂热的病毒式增长。

虽然我不负责获取用户方面的业务，但是那时连我也在想，我们付出高昂的费用与流行一时的网络公司合作获取用户，到底对公司有多大帮助。

我们的局势快速恶化，唯一的慰藉就是Billpoint也未能筹到资金。自从免费发布陈列日带来了最初的增长之后，4月的大部分时间Billpoint在eBay上的份额都维持在6%左右。同时，PayPal继续增长，在短短几周中从25%上升到30%。eBay看到自己家门口的生意被我们这位不速之客抢了去，所以它宣布再一次向拥有Billpoint账户的卖家实施免费发布陈列日优惠。这一次，Billpoint的份额一夜之间上升到大约14%，但是这一次的增长依然好景不长。不到一周的时间，Billpoint的份额降到7%左右。

就像美联储之前决定大幅削减利率以期振兴低迷的经济一样，一周后eBay宣布第三次向Billpoint用户实行免费日。[7]这一举措是前所未有的，但是带来的结果跟前两次免费日一样：Billpoint获得了一些新用户，其现有的用户在eBay网站上发布了更多的拍卖品，但是在整个系统的拍卖品激增了几天后，Billpoint的陈列份额很快又开始回落。这一阵促销过后，eBay上大约9%的陈列接受了Billpoint。短短一个月Billpoint的份额增加了这么多，确实令人刮目相看。但是从绝对意义上

说，对eBay而言这一结果是令其失望的。与此同时，PayPal的陈列份额继续增长，到5月中旬时达到35%。eBay虽然进行了促销，但是PayPal和Billpoint这两家服务机构的差距已经从4月中旬的20%增长到5月中旬的26%。

虽然我们在基础架构方面有不足，但是Billpoint还是无法取得明显优势，原因有很多：首先，除了5美元的推荐奖金外，我们的服务不收费，这样的金钱刺激使卖家更愿意使用PayPal——虽然Billpoint的Visa服务也是免费的；其次，PayPal先发制人，也就是说许多使用新型在线支付服务的高级用户早在Billpoint发布之前就已经发现PayPal了；最后，只要买家和卖家在一次交易中注册使用了PayPal，他们以后就会继续使用，这样我们就初步建起了一个网络。

当然，PayPal在“自动巡航”期间，能够避开Billpoint的攻击，对我们来说只是一个小小的慰藉。eBay不屈不挠地想促销其支付服务并将它与拍卖网站相结合，这预示着未来我们免不了出现冲突。X.com需要处理内部的问题，否则下一次攻击也许会比“免费发布日”更具杀伤力。

## 建立客服中心

管理层在忙着达成交易，公司其他人员则努力应对客服危机。朱莉·安德森几乎跑遍了整个美国，去了里诺、博伊西和丹佛，最终选择在内布拉斯加州奥马哈建立X.com新的客服中心。奥马哈那里有大批高学历的劳动力，而且工资要比硅谷低。从成本上讲，在那里建立500人的客服呼叫中心是明智的选择。此举自然吸引了大量媒体的注意：加利福尼亚州的一家公司跑到美国的中心地带建立分部，这成了当地

报纸的头条。内布拉斯加州的州长迈克·约翰斯还出席新闻发布会，宣布了这一决定。[8]

媒体报道的效果立竿见影，4月初在假日酒店举办的招聘会吸引了大批求职者。考虑到公司现在急着将新的客服中心建好并投入使用，现场的每一位应聘者几乎都被录用了。

奥马哈那里的客服中心即将修建，帕洛阿尔托这边在讨论几个客服倡议。戴维·萨克斯的想法是在网站上创建留言板，但是这一倡议被迫停止，因为第三方供应商提出的解决之策需要好几个月才能与PayPal网站结合在一起，而我们已经没有这个时间了。保罗·马丁建议我们招募客户来回复邮件，以暂时应对客服危机。但事实证明这一想法也难以实现，因为这样做无法保障客服的质量。

相比留言板和外包提议，公司找到了一个真正解决客服危机的方法。保罗·马丁和其他几个员工开始在其他公司的网站上监控和回复留言。AuctionWatch和OTWA（Online Traders Web Alliance）这两家社区网站吸引了eBay的许多常客，他们喜欢这两家网站的话题和活力。保罗·马丁化名为“PayPal保罗”在这两家网站上留言，并很快成为受欢迎的常客。这一策略使我们与拍卖社区直接交互，AuctionWatch和OTWA都同意X.com的员工可以在其网站上发布官方信息。eBay的留言板比AuctionWatch和OTWA的访问量都要大，但是eBay没有向我们发出这样的邀请。

我们的员工在第三方留言板上答疑解惑并不会将我们的客服噩梦一下子解决，但是这为交流战略打下了基础。未来几个月这一做法被证明十分有效。我们在奥马哈的客服中心仍在招人，为开门运营做准备。这样我们就有理由让客户相信更好的日子还在后头。

# 彼得·蒂尔请辞

5月5日周五那天，刚过中午，彼得·蒂尔的邮件就来了。我刚才还跟保罗·马丁说到街上买午饭，可是当我看到邮件的主题后就没食欲了：“辞任执行副总裁”。

我眨了眨眼，又看了一遍。我想肯定是哪里出错了，但是当我点击邮件阅读内容时，我知道这是真的。

邮件的内容是：“我辞去执行副总裁一职，今日生效。连续17个月夜以继日地工作后，我已经筋疲力尽。在此过程中，我们已经从最初的规划阶段成长为一家实施‘统治世界’大业的公司……我更像是个梦想家而不是管理者，所以必须调任一个团队来管理并协调X.com的运营。最近1亿美元的融资结束了，似乎我每天的工作也要告一段落了，现在最好把职位让给能领导X.com上市的人。”彼得·蒂尔最后总结说他在X.com里结识了很多人，希望能与大家保持联系，并且他祝福每一个人。

我感到事情不对头。

虽然合并后我和彼得·蒂尔的联系少了，但我很了解他。我第一次参加康菲尼迪的会议时，他就提出了愿景，他绝不是那种把展望抛到脑后一走了之的人。他在邮件里说了好几个离开的原因，也许都显得有些多了，可是他说的原因都无法让人信服，尤其是调任另一个团队来“管理并协调X.com的运营”。他掌管着财务部门，他的参与怎么会阻碍我们的经营呢？在我看来，他的团队是唯一运转正常的团队。很明显，他离职的原因要比他在邮件里公开说的更深。

意识到这一点我很不安，某些未说出口的原因使得一名才华横溢的领导离开公司，这显示了在X.com迫切需要紧密团结的时刻，管理

层却产生了重大分歧。之前比尔·哈里斯说合并最大的好处就是可以将X.com的金融产品开放给PayPal的账户持有人，但是合并两个月了，比尔·哈里斯口中的“最大的好处”依然毫无进展。

我心有疑虑，所以悄悄打听了一下。我得知彼得·蒂尔和比尔·哈里斯确实产生了冲突。为了解决X.com急剧上升的赤字，比尔·哈里斯认为客户使用PayPal支付的话需要付费，但彼得·蒂尔不同意这么做，他说这样不仅无法巩固我们的业务模式，而且与PayPal便于付款的服务不符。彼得·蒂尔反驳说，第一银行的eMoneyMail也曾向用户收取过费用，后来第一银行就陷入了死胡同，没有人再去使用他们的服务。当他获悉比尔·哈里斯从公司基金里拿出2.5万美元捐给民主党后大为恼火，于是两人又起了冲突。[9]两位高管之间的关系越来越紧张，很明显X.com这座庙太小，容不下“三巨头”，而彼得·蒂尔就是那个不合群的人。我们不知他是自动离职还是被辞退，不过这已经不重要了。彼得·蒂尔责怪比尔·哈里斯给公司带来了灾难，而比尔·哈里斯则对彼得·蒂尔的不服从愤愤不平，在这种情况下，分道扬镳是在所难免的。

虽然这一事变让我惊愕不已，但是我无法选择追随彼得·蒂尔，跟他一起离职。我刚刚干了6个月，和康菲尼迪大部分年轻的员工一样，别无去处。我唯一的选择就是起身应对要把公司压垮的扩张挑战，但是我们一位最优秀、最聪明的朋友却已经选择不再与我们并肩战斗了。我说服自己待在一家已经改变了初衷的公司里，但是我没有意识到，管理层的斗争引发了一系列的事端，并终将改变X.com的命运。

## 埃隆·马斯克成为新掌舵人

戴维·萨克斯在比尔·哈里斯的组织里有点儿融不进去。前几周，他经常跟X.com董事长埃隆·马斯克一起讨论PayPal网站的品牌问题。埃

隆·马斯克是X.com品牌的力推者，作为董事长他仍然亲力亲为。意识到这一点，戴维·萨克斯经常追问埃隆·马斯克如何平衡PayPal产品名称与X.com品牌统领性的问题。一起看过设计团队的几十个品牌标识模型后，两个人建立了紧密的工作关系。

那时我几乎没有注意到两人的合作。在X.com，并不是只有副总裁级别以上的人才能与董事长接触——几乎每个人都在某个时刻与X.com的创始者一起工作过。埃隆·马斯克长时间和比尔·哈里斯及彼得·蒂尔共用一个办公室，他每天都参与管理层的决策和会议。实际上，随着对他的了解加深，我意识到埃隆·马斯克根本不是媒体描述的那个傲慢的花花公子。不过这也不全是媒体的错——一个注意形象的高管不太可能让*Upside*的记者拍摄他和女友及爱狗坐在黑色捷豹e-type敞篷车里的照片。[10]虽然埃隆·马斯克的公众形象如此，但是他工作极其认真，对公司也很上心。

埃隆·马斯克的职位使他可以第一时间感受到公司成长的烦恼，他听到管理层抱怨比尔·哈里斯的领导，也看到公司在比尔·哈里斯的管理之下无所作为。在局势不明的情况下，埃隆·马斯克并不畏惧引来媒体报道，相反，由于公司日益萎靡不振，他选择出手。

5月11日周四，埃隆·马斯克召开紧急董事会议。会上，他罢免了6个月前自己选定的首席执行官。在埃隆·马斯克召开会议之前，比尔·哈里斯已经听到了风声。在会议之前的几个小时，双方都积极游说那些中立的董事，给他们打电话进行各种吹捧以示好。比尔·哈里斯准备了一份很长的PPT，他想证明公司需要他继续担任首席执行官，相反，董事会应该撤换掉管理层中某位“不懂变通的”成员——最有可能是之前在康菲尼迪的员工。但是当会议开始后，大家对于他的辩解明显充耳不闻，一个董事打断他的幻灯片展示，带着不容更改的语气说道：“比尔，都结束了。”埃隆·马斯克说在公司面临巨大困境的时候，比尔·哈里斯未能有效应对，最后埃隆·马斯克获得了胜利。

整个董事会都团结在董事长周围，比尔·哈里斯别无选择只能正式提出辞职。埃隆·马斯克接管了公司的运营职责，担任首席执行官。他把董事长的职位让给了彼得·蒂尔，这对康菲尼迪的股东来说是种和解。比尔·哈里斯信誓旦旦地称将帮助移交工作，但是在会议后期，他只是安静地坐着，像石化了一般。

那天下午员工们通过邮件收到了这一“重磅炸弹”。埃隆·马斯克尽可能地将此事描述成一个正向的发展，他说新的公司在多人领导下曾遇到了一些困难，现在公司只需要一个当家人，而埃隆·马斯克就是那个当家人。

对于比尔·哈里斯和彼得·蒂尔的冲突，我们多少也听到了一些传闻，但是我们对这次的董事会议并不知情，所以消息传来我们大吃一惊。不管埃隆·马斯克的这一决定是好是坏，比尔·哈里斯这一走，公司就失去了他的明星效应，以后想筹集更多资金肯定会遇到困难。至少，公司里的钩心斗角迫使我重新思考昨天刚买的新福特车究竟对不对。

战败的比尔·哈里斯最后显示着他的魅力。那天下午他到每一位员工的桌前，做走之前最后的告别。“感谢你这么努力地工作，”他握紧我的手说，“你整理的那些报告很有用。希望你一切都好，我觉得你肯定会做得很好。”哪怕失败了，比尔·哈里斯依然散发着我第一次听他讲话时看到的优雅和魅力。但是，他的魅力也是有限度的。据一位目击者称，跟员工们告别完之后，比尔·哈里斯立即把办公桌上的东西收到一个箱子里，最后一次走出了大楼，过渡阶段就这么结束了。

而媒体很快就听说了董事会的这一动乱，关注互联网的出版物《产业标准》（*The Industry Standard*）最先报道了这一消息。文章称其为“自我”的碰撞，还援引了不愿透露姓名的消息人士的话：“就我看

来，是公司高层的性格不合。公司有人威胁说如果（比尔·哈里斯）不离开的话，那么他就离开，于是董事会要求比尔·哈里斯下台。”[11]

而埃隆·马斯克跟写那篇报道的记者说：“我和比尔·哈里斯都是首席执行官，董事会认为一个人掌舵的话会好些，他们认为我适合当那个掌舵者。”

事后看来，比尔·哈里斯的离去是在所难免的，也是非常有益的。合并后的两个月里公司的运营停滞不前，公司未来还将面临诸多挑战。之前公司逐级负责的结构权力过于集中，而且整个支付部门都向里德·霍夫曼报告，这使得公司的运营方式避开了首席执行官，也就是说一位高管手下没有几名员工，但是却承担了太多的任务。公司开发了大量的业务，再加上无休止的会议占据了首席执行官的注意力，这样就出现了一些现实的问题。公司的运营出现危机，例如客服危机、网站越来越不稳定，还有公司未能发展出创收的功能，这些都给公司带来了风险。

其实对大部分首席执行官来说，管理一家合并后的新公司都是一个严峻的挑战。公司既要合并又要增长，而且这两个需求同时出现，无异于雪上加霜。比尔·哈里斯虽然面临着严峻的任务，但是他仍然取得了成功，包括与合并者谈判，以及赢得了媒体的嘉奖。例如科技杂志《红鲱鱼》（*Red Herring*）将X.com评选为“全球最重要的100家公司”。[12]但最后，比尔·哈里斯老派的管理风格与他周围的人格格不入，未能使公司应对愈演愈烈的挑战。

用户数量激增引发了X.com的扩容问题，但同时也确保了合并后的X.com在竞争中立于不败之地，这真是令人哭笑皆非。PayPal的病毒式增长有自己的特点，在公司无力采取有效的管理或营销措施以应对Billpoint直接攻击的时候，PayPal的病毒式增长抵抗住了Billpoint。虽

然比尔·哈里斯没能在合并后的巨浪中生存下来，但PayPal确保其母公司X.com幸存了下来。

## 一个人的营销团队

“嘿，伙计，我们得谈谈。”文斯·索利托把我叫出来。这位黑头发、方下巴、戴眼镜的人事总监拉着脸，他冲我挥挥手，示意我跟他到隔壁的会议室里去。

有大事发生了！几分钟前，保罗·马丁来到我的办公桌前，小声说他被调到新部门了。戴维·萨克斯前一天晚上跟保罗·马丁谈过话，说埃隆·马斯克让他组建一个新的产品团队。这一新团队将负责设计网站的新功能，戴维·萨克斯选择保罗·马丁来主管新拍卖工具的建设。

“嘿，我想给你提个醒，”我们一坐下，文斯·索利托就马上说道，“戴维·萨克斯很快就来了。他要组建一个新的产品团队，而你就要被调过去了。”

知道我跟保罗·马丁一样前途未卜，我甚为惊讶：“你知道为什么吗？还有，营销这边怎么办？”

我问他，但他摇摇头。“今后就没有营销团队了。”他叹息道，摘下眼镜，揉了揉眉心。从他的举动来看，我想这一人员变动也让他大吃一惊。“我猜你已经听说保罗·马丁也会加入新团队，我不知道这样做的目的，但是戴维·萨克斯要求你们两个都要加入新的团队，我也没办法。”文斯·索利托解释道。

一想到以后要向极端认真的戴维·萨克斯报告，我就高兴不起来。虽然我敬佩他卓越的才华，但是我跟他在公司的留言板策略上曾有过

几次冲突，因而我有些担心。还有更重要的一点是，我喜欢营销。在过去半年里我学到了很多，在营销团队最需要稳定的时候，我贡献了自己的一份力，对此我深感自豪。为了打造网站功能，离开我下功夫团结起来的营销团队，这种调动听上去没什么吸引力，但是我没有为此而忧虑的时间。

这时戴维·萨克斯迈着欢快的步子走了进来，他以最快的速度打完招呼，然后就直入主题："我们正在建立一个产品团队，直接与工程团队合作，为网站创建新功能。"他说："硅谷许多成功的公司都有类似的组织机构，这样可以消除官僚主义，而且促进网站再次发展。"

"那么我负责什么呢？"我问。

"产品营销，"他回答，"促销网站的新功能，分析用户的产品选择——这些都是你的工作，公司的营销团队就你一个人！"

我的PayPal职业生涯马上就要腾飞了！

The PayPal Wars:
Battles with eBay,
the Media, the Mafia,
and the Rest of Planet Earth

第五章

# 生产者：产品开发新战略

2000 年 6~7 月



## 组建产品团队

“好了，我们开会吧！”戴维·萨克斯大声说道，他大步流星地踏进X.com的主会议室。

员工们看到这位副总裁坐在首席执行官的位子上都沉默不语，戴维·萨克斯选的这间狭窄的房间是公司第三大会议室，如果不提前预约的话，几乎不可能订到，而他可以在会议当天定下这间会议室，这显示了他巨大的影响力。产品团队的6位成员转过身看着他们的新老板，晌午的阳光从可以俯瞰大学街的窗户照进来，落在他们的背上。

“我想大家都知道自己为什么坐在这里。”他说道，嘴角似有笑意，散发着一种自信，那是在合并之后的几周里罕见的。他说：“我们的工作就是医治公司，我们要做的有很多！”

这时，一个纤瘦的身影从门口进来，那是公司新上任的首席执行官。“大家好！”埃隆·马斯克说完，谦逊地坐到戴维·萨克斯的一旁。

戴维·萨克斯看了埃隆·马斯克一眼，然后看向我们继续说道：“欢迎大家加入产品团队，埃隆和我从公司所有员工中选了你们。我们选出最优秀的员工担任产品经理，不过我更喜欢‘生产者’这个称呼，因为你们将对生产结果负责。

“这支新团队成立的目的就是最大化地实现决策落地。过去几个月里，每个人都说过要做什么，但却没有真正落实。作为生产者，你们将直接与工程团队合作，为我们的网站创造新功能。我将参与高层的战略制定以及进行优先级设定，而你们每个人都有权决定采用哪种方式可以最好地实现某个网站特征。”

戴维·萨克斯的语气清楚地告诉我们，他想要他的生产者们觉得自己充满了力量。合并后的X.com内部动乱使得公司大部分部门瘫痪，

而康菲尼迪的氛围十分宽松，我们有共同的目标，而且我们分得清主次，管理层也鼓励员工提出新观点。在这种环境下，我们几乎不需要什么监管。由于第一天到康菲尼迪上班时比较混乱，所以我没有完全意识到这一点，但是康菲尼迪确实实现了一种平衡，既能促进员工的个性发展又能促进公司的灵活性。这一成功模式使我们可以随时转向，快速执行新的创意。例如，我们不到一周就改变了业务模式，主攻eBay。而合并后的无组织性使公司失去了执行能力，戴维·萨克斯想让大家明白他将产品团队视为补救措施。

他停了一会儿，好让大家品味一下他的话。他抬头看着在座诸位的脸，又说道："现在我快速介绍一下，这样大家就能知道自己的职责所在。设计团队仍会向我报告，朱莉·安德森将帮我组织和运营这一团队。"在建立了奥马哈客服中心之后，朱莉·安德森得到晋职，升为总监，并且成为戴维·萨克斯的左膀右臂之一。

戴维·萨克斯继续沿着桌子走，介绍每一名生产者。"埃米·罗（Amy Rowe）将负责建立我们的商务功能，丹尼斯·阿普捷卡里（Denise Aptekar）将主管反诈骗功能，帕特里克·布赖滕巴赫（Patrick Breitenbach）将处理合作伙伴的产品，保罗·马丁将建立所有与拍卖有关的产品，埃里克·杰克逊将负责所有产品的营销。"

我看了看大家，发现我的生产者伙伴们都很年轻。我们新团队成员的平均年龄只有25岁，这与公司其他同事的年龄和经验都差不多。可是，我们的产品副总裁并不认为这是个弱点，反而表现出坚定的信心。后来我听到戴维·萨克斯这样不屑地回应那些说产品团队缺少经验的人："这只能说明我们还没有机会学习怎么出错。"

如戴维·萨克斯在启动会议上说的那样，我作为生产者的角色有些特殊。他并不是要我与工程人员合作以开发新的网站功能，而是想让我成为产品与用户的纽带。我将成为用户与产品之间的信息渠道，通过调查和数据分析来帮助公司推出符合市场需要的产品。同样，我需

要与客户交流，介绍我们的服务，以促使客户使用我们的新功能并且鼓励客户做出一些可以为我们带来利润的行为。

戴维·萨克斯说整个营销团队就我一个人，他并不是在开玩笑。保罗·马丁和我调到产品团队后，原先的营销团队就解散了。詹妮弗·章和文斯·索利托仍做公关，也就是说公司里没有人进行日常的营销。虽然我只有6个月的经验，但是戴维·萨克斯和埃隆·马斯克任命我为PayPal唯一的营销人员。

在产品团队第一次会议后不久，戴维·萨克斯就将他的团队重新安排到大学街16号康菲尼迪之前的大楼里，置于他的监管之下。由于新员工的不断加入，旧的办公室几乎没有任何多余的空间。设计团队在乒乓球室办公，那里几乎每一个角落都放上了办公桌。保罗·马丁、埃米·罗、公司的网站内容经理和我被分配到公司唯一的会议室里。会议室因为墙壁全是玻璃而被戏称为“鱼缸”，面积约为13平方米，只有一条电话线。由于空间太小，我和保罗·马丁得共用一张折叠桌，桌子在两台电脑的重压下摇摇欲坠。

一个月之后，整个公司将搬到位于帕洛阿尔托郊外办公园区里的一座一层建筑的新办公楼里。一想到只是暂时挤在这拥挤的办公室里，我们的情绪就高涨起来。戴维·萨克斯给我们规定的时间那么短，生产者跟工程师们很快就创建了一种舒适的集体宿舍式氛围——我们有躲球比赛和水枪偷袭——这使我们迅速成为一个紧密的团队。虽然我们的工作空间有限，但是我们并不在意。我们有我们的使命。

## 向卖家收费

X.com的业务模式需要改变，虽然埃隆·马斯克和戴维·萨克斯都没有这样说过，但是我们的问题远不只客服危机和网站崩溃。成千上万

的新用户注册PayPal，给公司带来了巨额赤字。在第二季度，我们平均每月消耗1 000万美元，并且资金消耗继续上升。公司没有金融产品超市，我们无法向用户推销什么产品，也就无法创造利润。公司的运营提供不了任何流动资金来抵消我们付给客户的奖金以及支付给信用卡协会的手续费。每一个新用户注册和每一笔信用卡交易都意味着彼得·蒂尔两个月前筹集的 1 亿美元资金又少了一部分。

但埃隆·马斯克仍然坚信自己最初的梦想：建立一个全面的金融超市。不过，他也承认我们不可能一蹴而就。“X–金融”的基金或服务在不同的平台上运行，都无法通过PayPal系统收支，而推出收费的产品并获得用户则需要花很长时间。

而且，推出收费产品这一计划也面临着一个监管方面的风险，我们必须谨慎前行。PayPal的定位不是银行业务，不需要像X.com那样依据商业银行的章程创建在线服务、遵循严格的规则，这不是我们要面对的问题。银行要支付利息、发放贷款，所以有很多规定和资金要求，而遵循这些规定和要求就要消耗很大的成本，我们肯定不会把PayPal灵活获取客户的服务归为银行业务。管理层知道PayPal最终必须有个“归类”，所以他们让律师开始联系每一个监管转账的州，问他们是怎么理解PayPal定位的。[1]同时，这也意味着我们不能简单地去掉PayPal类似银行的特性。只有持PayPal账户的用户可以使用受到监管的“X–金融”系统之后，我们才能建立金融超市。

埃隆·马斯克和戴维·萨克斯把重点放在降低赤字上，他们找到了一个方法，既能从PayPal的交易中创收同时又可以降低支付费用。虽然这未能废除合并后比尔·哈里斯采用的业务模式，但现在公司的重点放在PayPal“亏本赚吆喝”的边际效益上，这仍然象征着重大的战略转变。

鉴于PayPal网站非常有代表性的关于“永久免费”的承诺，要在交易中找到创收渠道变得非常棘手。这一承诺虽然带来了营销问题，但是向使用PayPal付款的客户收取费用并不可行，原因彼得·蒂尔已经在跟哈里斯的争论中说过。这就使得我们别无选择，只能要求收款人付费，尤其是使用PayPal进行网上拍卖的卖家们。但是我们的费用不能过了头——向所有收到付款的用户收费会吓跑那些对金钱敏感、偶尔使用PayPal的用户，并且会破坏刚建立的用户网络。我们必须找到一个对策，只向经常使用PayPal的卖家收费，个人则可以免费使用PayPal服务。

我们不仅收取交易费，而且还努力减少信用卡支付的比例以降低成本。就在几个月前，康菲尼迪还一直期望大部分用户会把钱留在账户中，因为使用电子邮件就可以给任何人付款，但也因为使用信用卡支付很简单，用户会申请取款单，把钱立即从账户中取出。客户这样做不仅无法使我们获得收入，而且也意味着客户的大部分支付都是通过信用卡进行的。每次客户使用PayPal付款，X.com都不得不向Visa或万事达卡支付2%的费用。

公司没有吸引人的金融产品，也无法吸引客户将钱保留在PayPal账户中，所以公司将重点放在寻找成本低廉的支付方式上。ACH（Automatic Clearing House，自动清算所）交易每笔只需几美分，使用ACH从银行账户转账似乎是个不错的选择。ACH就像是一张无纸化支票，可以将资金从一个账户转到指定的收款人账户，而X.com就是要在不同账户之间转账。但是，ACH也有缺点。银行电汇费用高，但速度快且安全有保障，而ACH要兑现的话需要好几天，而且有拒付的风险。

ACH的到账时间延迟是一个难题，因为PayPal用户都想及时交易，不愿拖延好几天。我们意识到如果X.com先把钱转到收款人账户里，再等付款人的ACH兑现，那么ACH支付服务就会显得很及时，但

是这样就意味着X.com将向每一位关联了银行账户的卖家提供信用支持。这样做是有风险的，因为用户银行卡里的资金可能不足以进行ACH交易。虽然X.com最初的银行服务确实给予了用户500美元的透支额度，但是在公司当前的监管状况下，要给予每一名PayPal用户这一透支额度绝非易事。

令人哭笑不得的是，最终信用卡解决了我们的ACH难题。虽然信用卡这一支付方式的成本很高，但是在ACH遭到拒付时，信用卡可以作为抵押。在使用信用卡作为后备的资金来源后，我们可以在ACH支付上自己先垫付现金，直到银行转账正常为止。风险下降后，“即时ACH”成为PayPal切实可行的支付方式，我们可以向所有用户提供银行账户支撑的支付服务。

向卖家收费并且鼓励买家使用低成本的支付方式，需要对PayPal网站进行大的改动。在产品团队成立之前，杰米·坦普尔顿和工程师们就已经在“即时ACH”方面取得了进展。产品经理现在直接与工程师合作，戴维·萨克斯率领团队致力于创建交易费用系统，同时继续探索多种支付问题。

产品团队推出的第一个功能就是创建新型的、非强制性的付费账户。这些企业账户包括集团和单个业主，他们每收到一笔汇款，我们就收取1.9%的费用。相应地，企业账户的客户将享受更好的服务，包括24小时的客户支持和专门的发票工具。我们将PayPal现有的免费账户更名为个人账户，这样命名就是暗示卖家们应该升级为企业账户。用户可以自行选择是否注册付费账户，不过PayPal的用户协议一直称我们保留向“企业用户”收取费用的权利，这样就给公司留有了回旋的余地，将来公司可以要求卖家升级。

埃米·罗负责企业账户的设计工作，她与我一起合作发布网站内容，向客户介绍我们的新服务。保罗负责改进拍卖标识的插入工具，

剩下的生产者都各尽其职。公司开始应对业务危机，这是合并之后的第一次。

## 支付限额引发危机

短短几天内，充满活力的产品团队在工作上已经得心应手。生产者每天都与工程团队及网站设计的同事见面，生产者提出详细的新功能说明，工程团队负责测试并且计划在PayPal的网站上推出这些新功能。6月中旬，戴维·萨克斯的团队结束了公司两个月的无精打采状态，把公司上下动员起来，新功能已经基本准备就绪。

在某些方面，我认为这种突然涌现的工作效率并不是公司结构重组使然，而是我第一次在康菲尼迪见过的那些优点再一次出现的结果。思维灵活和行动敏捷是彼得和马克斯公司的竞争优势，生产者可以迅速修补X.com的业务模式，这说明这些特点也许可以成为新合并公司的优势。但是，这些特点也可能是柄双刃剑。与程序繁多的公司相比，如果我们一个不好的点子通过了审查，那么这个观点被实施的概率就更大，想一下斯科蒂事件大家就明白了。

企业账户功能发布一天之后，我们就落入这一陷阱中。中午11点，保罗·马丁进来的时候，我正在“鱼缸”里给我们的营销活动收尾，以宣布公司的新服务。我瞥了他一眼，心想着我得对他那双布满血丝的眼睛评论一番——他肯定又熬夜盯着电脑屏幕了。还没等我开口，他就告诉我一个新的动向。

“你听说了我们的活动有变吗？”他若无其事地问道。

我摇摇头，表示没听说过。“跟支付成本有关，”他说，“戴维·萨克斯和埃隆·马斯克决定每个账户的信用卡支付限额为1 000美元。”

“1 000美元的限额！”我简直不敢相信自己的耳朵。“这是什么时候决定的？”

“昨天晚上，”保罗·马丁回答，“凌晨3点左右我到戴维·萨克斯的办公室，他和埃隆·马斯克正在谈这件事，我们就具体讨论了一番并一致认为这是最佳的选择。这样的话，如果客户通过PayPal使用信用卡支付了1 000美元，那么以后他们的所有支付都必须使用银行账户来完成。”

我的营销直觉告诉我应该好好想想这一提议。我感觉自己虽然日益信奉彼得·蒂尔的“网络效应”一说，但是这一消费限额却蕴藏着可能会影响公司发展的因素，这让我很担忧。我觉得客户并不会喜欢这一措施，尤其是eBay的卖家，他们担心许多买家不会使用信用卡给他们付款。为了抑制赤字，我们需要让这些卖家升级使用付费账户。虽然我们的金融超市仍未完成，但至少在我们改进业务模式时，PayPal的注册用户量仍然保持良好的增长势头，在eBay上所占的陈列份额也继续上升，而这一新提议可能会威胁公司的增长，并且对业务模式也没有什么好处。如果这样做使得卖家选择提供无信用卡支付限额的Billpoint的话，那么就算我们的支付成本降低了，我们也高兴不起来。

我意识到这样做有很大的风险，所以决定提出反对意见。好在彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴创立康菲尼迪时，那种乱糟糟的开放精神在戴维·萨克斯身上也传承了下来。虽然他的职位升高了，但他还是愿意宽容对待不同意见。在与同事打交道时，他很直率，也欢迎员工对他坦诚相待。调到他的团队后不久，我就意识到我的新老板更注重结果而不是荣誉，只要你的反对意见有严密的分析，他就会接受对于战略问题的挑战。

戴维·萨克斯听我说完，但是这一次他没有改变主意，他解释说董事会给予了埃隆·马斯克控制权，而埃隆马斯克又给予了他控制权。因为董事会希望他们可以很快给公司带来现金流，而他们都将这一举动

视为解决营收不足问题的良方。在第二季度，PayPal交易的利润为–3.5%，令人大跌眼镜。在我们的支付系统中，卖家每支付100美元，公司就要支付2.5美元的信用卡手续费，另外还会因欺诈而损失1.04美元。戴维·萨克斯说，改变用户政策以鼓励用户使用成本较低的ACH支付是堵住其中一个最大成本漏洞的最佳方式。我离开了他的办公室，我知道这一轮我输了，他的动机是对的，但是我担心这样做会带来一些始料不及的后果。

第二天晚上，我已经离开公司回家了，我们的工程师们在网站上发布了新的网站功能和内容，包括关于信用卡支出额度的新规定。凌晨时分仍在上网的几百名用户阅读了eBay留言板上关于支付额度的变化，然后他们涌向了我们的网站。地狱之门就这么一下子被打开了。

卖家对于新的买家支付限额规定很是愤怒，同时也担心会被强制升级为企业账户。他们激烈地称自己不是真正的“企业”，还称X.com违背了康菲尼迪关于PayPal“永久免费”的承诺。卖家们将支付额度的改变与新的付费账户联系在一起，“他们想让我支付高昂的费用，还不想让买家用信用卡给我付款？”留言板上出现了这样典型的反对言论：“那么我就跟以前一样使用支票和汇票好了！拜拜了，PayPal！”

用户的反应对管理层还是有影响的。在推出一个新功能后，戴维·萨克斯经常会偷看留言板，并且跟保罗·马丁一起阅读大量涌现的留言。戴维·萨克斯意识到用户的反应极其激烈，他们不仅仅是针对新的付费账户，而且针对我们的品牌，所以他把埃隆·马斯克也叫上一起商量。

一大早两人召开了一个短暂的会议，重新部署了一下。戴维·萨克斯和埃隆·马斯克派“PayPal保罗”到留言板上去做所谓的“损害控制”工作，力图减少问题带来的影响。“PayPal保罗”发布了一个“声明”，称终生1 000美元的信用卡支付限额是文稿错误，应该是每6个月2 000美元

的限额。他还明确声明管理层的一个承诺：X.com永远不会迫使卖家升级为付费账户。这一承诺后来被证明意义重大。

在OTWA和AuctionWatch上发了几次留言后，保罗·马丁又转战eBay。eBay网站的社区里没有PayPal的官方讨论区，所以保罗·马丁找到谈论PayPal的随机话题，并发布了声明。管理层迅速改变的态度起到了作用，客户消了气，也让他们确信X.com会回复他们的反馈。

这是PayPal第一次公然使用eBay的留言板与用户交流，而eBay不高兴了。绰号“阿粉”（eBay社区留言监察者）看到保罗·马丁的信息后快速关闭了他的账户，理由是X.com滥用留言板发布商业信息。[2]虽然里德·霍夫曼后来向eBay的法律团队抗议，但是eBay利用这个事件正式禁止PayPal出现在其社区留言板上。幸运的是这一幕混战发生时，保罗·马丁已经成功地熄灭了由于考虑不周的政策而引发的大部分火苗。

尘埃落定之后，我们年轻的公司得到了一个重要的教训：我们需要进行用户调查，尤其是要调查哪些改变可能影响成千上万名指望PayPal养家糊口的卖家们。损益表上的一个项目，对于我们的用户来说可能就是生死攸关的业务。虽然在未来几周，我们要进行艰难的选择来扭转公司亏损的现状，但是支付额度的这一惨败提醒我们所有人，做决定的时候不能脱离现实，更不能在凌晨3点的时候做出。

## X是一个好名字吗?

康菲尼迪的非正式口号是“统治世界”，而合并后公司的口号是“X震撼世界！”

埃隆·马斯克对于X.com品牌的钟爱可以在整个办公室里切身体验到：角落里放着10盒印有“X震撼世界”的T恤衫，员工们穿着四款不同

样式的X.com Polo衫，用X.com的马克杯喝咖啡，投掷X.com飞盘以缓解压力，工程师有时会把X.com的塑料泡沫球丢到隔壁房间，希望能打到那些豪无戒备的人。整个公司甚至花了一整个下午在当地剧院参加了一场私人放映会，看了《X战警》。

这也没什么不同寻常的，大部分创业公司，包括康菲尼迪，都钟爱一些带有公司品牌的用品。但是埃隆·马斯克并不仅仅在一些小玩意儿上打上“X”的标志，他还把这一名号看作是我们所有业务的代名词，包括PayPal。埃隆·马斯克将X.com视为一个简单但令人难忘的网址，象征着公司将使每个人的金融管理变得简单。“X”看上去亲切、明确，与我们的竞争对手不一样，那些跨国的离线机构的名字不接地气，像花旗银行（Citibank）等。这样X–金融和X-PayPal等大量产品就可以被置于X这个主品牌之下。

既然埃隆·马斯克有这样的品牌展望，他似乎就不愿意承认选择字母“X”会带来一些问题。在大城市里每个走过红灯区的人都知道X的含义与便于使用的金融服务毫无关系。撇开《花花公子》（*Playboy*）和《阁楼》（*Penthouse*）不提，X这个字母还传达出一种神秘感，例如电影《通缉令》（*X marks the spot*）或是电视剧《X档案》（*The X Files*）。最近几年，“新新人类”（Generation X）这一表达已经出现在人们的词汇中，X有了许多时髦且年轻的用法，例如旧金山一场滑板和越野自行车极限运动比赛就被命名为“X游戏”。

早在X.com出现之前，“X”这个字母就与色情、神秘和急躁等特征鲜明的含义联系在一起。这些潜在的含义不仅违背了我们公司努力打造的那种简单直率的形象，还直接损害了公司形象。作为公司唯一的营销人员，我感到有义务对这一问题提出质疑。

客户对于PayPal的品牌越来越熟悉，到6月末，PayPal账户总数为210多万。我们注意到在eBay的拍卖描述和留言板上，PayPal被越来越多地用作动词，例如“你可以把钱PayPal给我”。除了PayPal新兴的品牌

价值，PayPal不言自明的名字也有助于向非用户介绍我们的服务。将PayPal纳入“X”旗下，或是慢慢地把PayPal这个名字废除，统一使用X.com（虽然管理层没有明说，但是我担心这就是他们的计划）就是抛弃了PayPal这个品牌，而PayPal这个品牌可以给面临巨大压力的X.com带来巨大前景。

但是这一幕还是发生了。合并之后，埃隆·马斯克仍担任董事长一职，由于他个人对网站设计也很感兴趣，所以与戴维·萨克斯一起改变了PayPal网站的标识。PayPal网站的标识以前是简单的“X.com的PayPal”，现在PayPal的标识旁出现了一个圆圈，里面是字母“X”。埃隆·马斯克把新标识称为“X-PayPal”，但是大部分客户似乎都不知道新标识的含义是什么，他们继续在邮件和拍卖中将我们的服务简称为PayPal。埃隆·马斯克还修改了“自动链接”的拍卖标识，在标识里插入了一个大字号的X.com，并且将PayPal的网站重新链接到X.com的次级域名www.paypal.x.com上。

虽然我对于这一品牌战略持有异议，但是与埃隆·马斯克争执跟与戴维·萨克斯较量是两回事，质疑首席执行官必须讲求策略。比如，有一位咨询师要做报告，总结客户调查的结果。我让她在陈述结束后留出几分钟时间，谈论一下客户对PayPal和X.com品牌的反馈情况。当她讲到用户评论的幻灯片时，埃隆·马斯克怒吼：“我们为什么要讨论这个？这个问题没什么好说的！”他这么一吼，这个话题就被尴尬地搁置到了一边。

虽然我支持PayPal的标识胜过X，但是还没有到愿意为了它丢饭碗的地步。戴维·萨克斯也是，他似乎迫切地想忽视“X-PayPal”一事，甘愿称之为一个“双重品牌”。卢克·诺塞克对于这个问题提出了一个有趣的对策，他建议我们采用“一次性品牌”战略，在应对客服危机和网站稳定性危机时使用一个品牌，在危机解决之后就把那个带有消极含义的品牌丢掉，使用未受不良影响的那个品牌。卢克·诺斯克的提议从没

有得到任何实际应用，6月时公司内部对于品牌一事的讨论突然停止了。

虽然“X”这一字母有一些不好的含义，并且没有得到公司上下的认可，但是埃隆·马斯克一意孤行支持“X.com”这一品牌名称，他甚至都不愿意再提这一话题。这似乎尤其令人费解，毕竟他是个聪明的商人，也是个有才华的人。虽然我从未证实过，但是之前在X.com工作的员工多次说埃隆·马斯克花了100万美元买下了X.com的互联网域名。如果事情真是这样，那么他对于X.com品牌的热情就不难理解了，毕竟他投入了那么大一笔钱——肯定是多个网上“娱乐”服务商竞价推高了X.com的价格。

这一事实让大家对埃隆·马斯克的态度有所了解，后来的一个发现进一步证明了这件事。在搜集研究结果以支持继续使用PayPal的名字时，我找到了一盘录像带，里面是去年夏天X.com研究人员召开的几个焦点小组会议。不出意料，参与讨论的人员也批评“X”这一名称，女性抱怨这个名字似乎跟色情有关，中年男性说听上去很像“新新人类”，当时在康菲尼迪的焦点小组会上我们也听到了类似的评论。这盘录像带并没有给出使用X品牌的理论依据，那么问题就来了：最初的时候，为什么决定使用这个存在很多问题的名字呢?

一篇经过调查研究的官方报道回答了这一问题，这篇报道几乎是用奥威尔式的笔调写成的，称与会人员喜欢X.com的名字，并将其称为“X品牌”，据说这代表了被压迫的人和有同情心的小人物。这篇报道承认“X”让人联想到色情，但是这一品牌给人的整体反应是积极的。

讨论组和官方报道之间的差距令人瞠目结舌。不知道起草这份报告的人是只拣管理层喜欢听的话写呢，还是员工的反馈没有得到正确的理解，反正公司的品牌战略仍然站不住脚。

虽然我的研究找到了这个有趣的发现，但是我没打算公布它。埃隆·马斯克那天冲着营销咨询师大发脾气，这使得公司内部所有关于品牌的讨论都戛然而止。戴维·萨克斯不愿意蹚这蹚浑水，我决定还是不要冒着被辞退的风险，去管这件我管不着的事。至少现在不能管。

## eBay收购Half.com

这家饱受命名之苦的公司既要努力降低赤字，又要保持市场份额继续增长，所以我们会经常窥探一下eBay的动向。我们越来越依赖eBay这个拍卖巨头的客户和支付额，所以不得不密切关注eBay的活动，这是理所当然的。埃隆·马斯克重组之后的几周里，eBay的动作不断升级，而不仅仅是把“PayPal保罗”驱逐出留言板那么简单。

年初，一家从事电子商务的新秀网站大出风头，从而引发了媒体轰动，这比斯科蒂使用掌上电脑发送100万美元更加夺人眼球。这家网站名为Half.com，它与俄勒冈州的一个小镇哈夫韦（Halfway）达成协议，将小镇的名字改成了网站的名字，引发了全球关注。媒体对这一事件大肆报道，各大头条竞相赞扬哈夫韦市政厅的这一决定，而Half.com的创始人乔希·科佩尔曼（Josh Kopelman）还录制了NBC（美国全国广播公司）的《今日秀》（*Today Show*）。[3]

eBay担心的不是Half.com的媒体曝光率，而是Half.com的业务模式。当乔希·科佩尔曼有一次在eBay网站上搜索畅销书时，他发现许多商品都无人问津，如发行量大的书籍。虽然eBay成功证明了无论是那些价值不确定的特殊商品，还是那些买家可以耐心等待拍卖结束后再收货的商品都适合拍卖，但是乔希·科佩尔曼推断这一模式并不适用于价格确定的常见商品。乔希·科佩尔曼意识到eBay的业务模式有不足之处，于是他创建了一家网站，卖家可以很容易地发布一些价格固定、

大批生产的商品，如书籍、CD和录像带。在Half.com上发布陈列甚至比在eBay上发布列表还要简单——卖家要做的只是通过条形码输入自己商品的国际标准书号（ISBN）或通用产品码（UPC），Half.com会从现有的数据库中提供图片和描述信息。

梅格·惠特曼意识到乔希·科佩尔曼在谋划什么，所以她让分析师们进行“制造或购买”研究，研究结果称eBay一板一眼的开发部门要花9个月的时间才能完全复制Half.com的模式。梅格·惠特曼得知后决定出手，她不想给Half.com任何扩大业务的机会——那时Half.com已经有了超过25万名用户，2000年6月13日，eBay用大约3.5亿美元收购了Half.com。[4]

eBay收购Half.com一事引发了X.com的骚动。此举不仅再一次显示了eBay的实力，表明它可以应对任何一个危及其主导地位的公司，而且还标志着eBay首次控制了一个交易平台，可以限定卖家的支付选择。Half.com从买家那里直接收取信用卡付款，并且告诉卖家他们之后会收到Half的支票。卖家和买家的这种非中介化意味着这里面没PayPal什么事了。如果eBay想做的话，它就会将Billpoint变成Half.com的指定支付方式，迫使所有Half.com的卖家和买家开通Billpoint账户，这样PayPal连竞争的机会都没有了。

eBay要打造自己版本的Half.com很费时间，正是这种缓慢的过程影响了Billpoint的发展，这对我们而言真是值得庆幸。自从4月初Billpoint发布后，我们的竞争对手就没做出任何创举。这种止步不前的状态，再加上PayPal继续增长，使得Billpoint在eBay的陈列份额中只占据8%~9%的比例，仍然维持在eBay几次免费发布陈列日之后的水平上。同时，PayPal的份额从前一个月的35%上升到了40%。

到6月末时，Billpoint终于推出了一个新的功能，eBay开始在已关闭的、接受Billpoint的拍卖标题上插入“即时购买”按钮。这些按钮使买

家点击一下就可以看到Billpoint支付表格，而之前买家必须等待卖家给他们发送电子订单才能看到。虽然Billpoint的产品还不完善，但是这显示着eBay正在缩小Billpoint和PayPal之间的品质差距。不过，面对eBay的这一重拳猛击，我们肯定不会坐以待毙——公司命令生产者推出一系列创新。

## PayPal诚信担保的创新

虽然我们的信用卡消费限额引发了用户的不满，但是6月初我们推出的新功能对于产品团队而言是一个分水岭，对公司来说是一个重要的起跳板。

企业账户的推出标志着生产者新团队的第一个大成就，也是在旧办公室的最后一个里程碑。在新功能的最后调试结束之前，我们推迟了搬到新办公楼的计划。5月份除了产品、设计和工程团队，公司里每一个人都开始搬离大学街的办公室。大学街165号办公楼的关门成了大家举办派对的理由。我们在室内庭院的二楼摆放了食物，整天都在玩水枪游戏。在第一轮的开发中，大家付出了大量精力，进行了长时间的工作，当然都想好好庆祝一番。

可是，从能否立即对X.com的赤字产生影响来看，新的功能喜忧参半。保罗·马丁在留言板上的快速行动平息风波之后，我们新的企业付费账户的注册率依然很低。只有小部分的卖家决定升级，虽然我尽了最大的努力来营销，但是升级的好处很小，所以这样的结果也不足为怪。为了提高使用率，保罗·马丁和戴维·萨克斯效仿了Billpoint的做法——我们也推出免费陈列日。保罗·马丁准备了一个扫描工具，计算eBay上有多少陈列是我们的企业账户用户发布的，然后我把这一数据发布给我们的卖家们，作为他们升级的理由。但是接受这个理由的卖家并不多，能带来收益的付费账户使用率依然维持在个位数。虽然公

司的未来就指望企业账户使用率的提高，但是卖家对于费用很敏感，他们不会轻易被说动去升级账户。

公司没有产生收益的渠道，所以下一轮将推出的功能就旨在通过增加企业账户的价值来解决盈利问题。为了继续扩大产品开发，产品团队又新加入了几名员工。克里斯·格雷戈里（Chris Gregory）也是我在斯坦福的同学，他从业务开发部门调过来，设计大规模支付工具，这样商家就可以立刻给几百位收款人发送退款或促销性支付。李·豪尔（Lee Hower）是埃隆·马斯克从宾夕法尼亚大学招来的，他加入产品团队的目的是建立无线产品和国际账户。乔安妮·罗克奥厄（JoAnne Rockower）是信用度高达500的eBay资深卖家，她从客服团队调过来，和保罗·马丁一起研究拍卖产品。

生产者团队加入了这么多人才，表明我们在公司中地位的提高，我们的开发日程也多了起来。在最初鼓舞士气的讲话中，戴维·萨克斯将我们团队称为精英团队，在某些方面，我们确实已经成了一支精英团队。比尔·哈里斯离开后，公司的重点不再是业务开发，而且营销团队也解体了，所以产品团队一经建立，影响力就立即上升。生产者可以直接影响PayPal网站，我们的副总裁是首席执行官的左膀右臂，所以很多人都感觉产品团队前途无量。我们队伍的人数很快达到两位数，生产者团队在这家日益成长的公司里渐渐壮大。

随着生产者中新成员的加入，我们继续改进PayPal。7月份发布的最重要的功能就是为电子商务网站设计一个点击即可结账的按钮。在我们的网站上，持有企业账户的卖家可以创建自己独特的HTML支付按钮，然后将按钮粘贴到自己的网站上，买家只需点击一下支付按钮，就可以看到支付表格，在页面上输入PayPal密码即可确认交易，这样就不用登录后再寻找付款表格。网站支付及大规模支付工具为付费企业账户增加了巨大的价值，这一改进使用户的升级率开始慢慢上升，能带来收入的支付所占的比例达到两位数。

与此同时，戴维·萨克斯和埃隆·马斯克确定了一个可以减少日常现金外流的新方法。在撤销了信用卡终生支付限额的规定后，他们决定用户要得到5美元奖金的话，就必须注册银行账户。这一改变规定了额外的步骤，这样就可以减少我们需要支付的奖金总额，这些额外的、非强制性的要求也鼓励更多的客户开始使用他们的银行账户付款。推荐奖金规则变得复杂了，这确实使我们损失了一些推荐人，但是这一新规定将热门的奖金项目加以控制，同时又不会限制客户使用这一项目的权利。只要我们不影响他们的核心业务，那么卖家就不会介意推荐奖金变少了。

改变奖金制度只是鼓励用户使用银行账户支付战略的一部分，在夏季那狂躁的几个月中，经过几轮头脑风暴后公司孕育出一种名为“已验证”的新用户状态。如果用户已经被证实拥有绑定的银行账户，那么我们就向其提供诚信证明。这种证明是一种给用户的回报，因为他们已经接受了金融机构的审查并通过了认证。这一举动可以使我们借用银行的硬性背景审查，减少诈骗风险，同时又给予用户诚信证明，有了证明他们在eBay网上社区中就可以获得信誉。与eBay的反馈体系类似，我们用这种“已验证”的方式来使卖家和买家安心，在交易中PayPal会为买卖双方做担保。

验证是一个跳板，可以解决文斯·索利托在面临媒体时遇到的另一个日益严峻的问题。随着我们的用户群继续扩大，记者们经常听到闷闷不乐的客户说在使用了PayPal之后，他们成了诈骗受害者。钱被骗去后，人们虽不至于期望银行给他们退钱，但是许多客户认为PayPal应该保障各种情况下的交易安全。一些记者注意到我们没有客户保护项目，而且我们的用户协议中有一个条款要求账户持有人承诺不得撤销信用卡，也就是不能拒付。

在我们看来，PayPal只是向用户提供支付转账服务。只要付款完成，那么用户就应该依据eBay或他们正在使用的其他卖场的争端处理

方法进行处理。比如，如果他们使用银行本票的话，那么出了问题他们就应该找银行。但是越来越多单纯的用户可不这样认为，因为他们相信信用卡提供了防诈骗服务。“我又不是专家，”一位陷入骗局的客户后来跟记者说，“可你要是问我意见的话，那么我想说PayPal的运营很像银行，他们应该遵循银行那样的标准。”[5]

公众的想法自然给我们施加了很大的压力，我们必须找到解决方法。埃隆·马斯克、戴维·萨克斯和朱莉·安德森苦心想出一个计划：向处在“已验证”状态的卖家和买家提供交易保障。如果收款人的身份是“已验证”，那么付给收款人的款项就会受到保护。就算行骗者将钱款骗走，付款人也会得到退款。这是公司精心谋划的一个游戏：我们鼓励用户将银行账户与PayPal绑定，这样就能核验状态，而省下的成本要比我们必须承担的诈骗损失多得多。

设计团队创造出一个独特的、金锁形状的“X.com已验证”标识，卖家可将这个标识放到他们的拍卖上，几天之后eBay上出现了几千个“X.com已验证”标识。我们的用户接受验证服务并且帮助我们宣传这一服务，他们的列表中经常出现这样的描述：“我是PayPal已验证的用户，所以请放心竞标！”这一举动引发了拍卖巨头的关注——用户使用PayPal不再仅仅是为了转账。在卖家的业务流程中，甚至在他们的网上身份验证中，PayPal开始扮演越来越重要的角色，PayPal和用户的关系一天天加强。

## 庆祝新进展

短短两个月，产品团队发布了一系列的新功能以收取交易费用，同时降低了交易系统的成本。虽然要做的还有很多，但是X.com的业务模式已经发生了巨大改变，生产者在实施新战略方面也取得了重大

进展。合并之后，产品开发曾一度陷入停滞，但是至关重要的一点是，埃隆·马斯克和戴维·萨克斯的整顿使X.com再次运转起来。

公司在客服方面也取得了重大进展，虽然客服中心还是有积压的询问邮件，但是现在的邮件数量只是之前的很小一部分。随着网站稳定性的提高，客户的满意度也提高了。马克斯·列夫琴和他的工程师们在4月和5月服务器出故障之后改进了数据库的扩展性。戴蒙·比利安（Damon Billian）之前是客服经理，后来调到公关部，化名为“PayPal戴蒙”，继续做保罗·马丁剩下的工作，在其他网站的留言板上积极为客户排忧解难。他在处理客户问题时十分熟练，让留言板上的讨论氛围都改变了，这使得我们许多人也想在自己的网站上添加留言板。但是新添留言板耗时很长，所以工程师们就没有考虑。

公司的办事效率提高，客户的反馈不错，而且我们把Billpoint甩得更远了——这使公司斗志昂扬，员工信心满满。为了庆祝7月新功能的发布，产品、设计和工程团队计划外出到天使岛聚会，这个未开发的岛屿位于旧金山以北几英里，由州立公园管辖。在短暂的皮划艇旅程中几名生产者和工程师开始喊“萨克斯，跳水！萨克斯，跳水！”作为产品团队的副总裁，戴维·萨克斯可不想乖乖地从命。听到我们这么喊，远处的向导们有些摸不着头脑，而且似乎很不高兴，因为他们把“萨克斯”（Sacks）听成了“sex”（性）。鉴于我们这伙人来自一家名为X.com的公司，人家这么理解也很正常。

我没有去天使岛庆祝，那个周末我带着比阿特丽斯来到古色古香的海滨小镇卡梅尔。我瞒着她准备了钻戒，她答应了我的求婚，由此开启了一段更加漫长的旅程。

那时我浑然不知，X.com即将受到重创。

The PayPal Wars:
Battles with eBay,
the Media, the Mafia,
and the Rest of Planet Earth

第六章

# 变革：PayPal 2.0

2000年7~10月



## 平台升级

第一次听说升级版时，我正坐在公园的木椅上跟保罗·马丁一起吃午饭。“昨天晚上我跟潘宇（Yu Pan）还有其他工程师一起吃的晚饭，他们很担心。”保罗·马丁说道。潘宇是拍卖总工程师。保罗·马丁的晚睡习惯跟工程师们的夜间步调很一致，所以他跟工程师团队接触得较多。

我好奇地看了他一眼，鼓励他继续说下去。在我说服保罗从斯坦福辍学之后，我们只是泛泛之交，但是经过几个月一起工作后，我们快速成了好朋友。一起外出午餐对我们来说是不可多得的好机会，所以我们都很珍惜。

“你听说过2.0版本吗？”他问，我摇摇头，“2.0版本是PayPal网站的第二个版本，这个项目是要把PayPal放到一个新的平台上。”

他觉察出我对这个话题感兴趣，于是继续说道：“马克斯·列夫琴和工程师最初创建PayPal时，设计的数据库不能超过几百万个账户，他们之所以这么做，是想尽快设计出一个能用的版本，这就是几个月前我们网站不稳定的原因。”

想到网站不稳定，我不禁撇了撇嘴。网站稳定问题引发了媒体的连番攻击，PayPal的扩容性受到质疑。[1]埃隆·马斯克重新担任首席执行官一周后，稳定性危机空前严峻。毫无疑问，埃隆·马斯克被人事调动的余波弄得焦头烂额，忽视了网站稳定的重要性。

“反正那时工程师们还可以控制，不过他们也知道总有一天数据库要扩容，这样才能提高我们的能力。”

“OK，目前为止我还听得懂。”我回答说。营销人员在面对技术性问题时一般都感到吃力，这已经是常态了，但是关于PayPal比较深奥

的工程问题我还能抓住重点，对此我很骄傲。但是保罗·马丁在担任了两个月的拍卖生产者后，对于PayPal技术性问题的理解已经远远超过了我。

“问题出在他们建立数据库的方式上，”他解释道，“马克斯·列夫琴和工程师将PayPal建在了Oracle平台上，但是第二版将建立在Windows NT平台上。”他觉察到我不理解这其中的利害关系，所以继续说：“康菲尼迪的工程师们都不太懂Windows NT，他们只知道Windows NT有很多问题，不如Oracle稳定。如果发生重大崩溃的话，按目前公司要求他们建立数据库的方式来看很可能无法修复问题。”

这时，我必须打断他了。“等一下，也就是说我们的工程师刚刚开始了一个可能使整个系统崩溃的工程项目？这么做毫无意义。”保罗·马丁点点头，似乎是再确定一遍他说的是事实。“问题可能会更严重。”我补充说：“不跟你开玩笑，微软怎么会向消费者提供一款会这么容易崩溃的产品？马克斯·列夫琴也不会决定使用一项不稳定的服务。”

保罗·马丁反驳说：“这不是马克斯·列夫琴的决定，而是埃隆·马斯克的决定，X.com那边的一些工程师支持这么做。他们说在Windows NT上开发新功能更快，因为Windows平台上的工具更多。但是马克斯·列夫琴不同意——他认为这是个错误，他想要继续使用当前我们正在用的平台。”

谢天谢地，我想，这不过是工程师们关于Oracle或Windows的又一次分歧——就像争论大头针上到底能放几个天使一样。“保罗，工程师们每隔几天就会抱怨这类问题。”我跟他说。

“不，这次不一样。”他回道，他那张真诚的脸上竟然皱起了眉头。保罗·马丁是我见过最随和的人，所以，只要他担忧某件事，那么肯定是因为他认为那件事很严重。

他说："马克斯·列夫琴对这件事的态度很强硬，有些人认为这件事过后他会走人。"我突然理解了保罗·马丁的担忧，正如彼得·蒂尔和戴维·萨克斯都支持公司的开放文化，工程部那种做事认真同时又随和的态度来自马克斯·列夫琴。公司里大部分的工程师都是他招进来的，并且公司里各个部门的员工都很崇拜他。

且不说换到Windows NT平台上之后会有什么技术性的风险，若马克斯·列夫琴走人的话，工程团队微弱的士气就会彻底被击碎，这样公司的创新能力会再一次受到威胁。那时我没有意识到的是，不管公司有没有马克斯·列夫琴，2.0版本都会引发类似的后果。

几个星期以来，2.0版本的开发一直在后台进行着。但是一天朱莉·安德森在例行的产品会议上抛出一个重磅炸弹："我们要暂停所有新功能的开发工作。"

生产者们坐在新办公楼最大的会议室"美元"里，听了她的话，大家面面相觑。重组之后，公司的一系列产品改进使得公司可以喘口气，业务模式的不足之处得以完善，但是公司离安全状态还差很远。

戴维·萨克斯手下的这位生产者负责人继续说："大家都知道埃隆·马斯克希望我们将PayPal转移到一个全新的、可扩展的平台上，在座的诸位有些已经与工程师合作过，为2.0版本编写代码。大家可能猜到了，每次在运行的网站上建立新功能时，我们都必须为2.0版本复制一份。既然埃隆·马斯克认为我们应该尽快实施2.0版本，那么我们就需要停止在现有网站上的开发活动，把所有精力都放在完成2.0版本上，这样，从现有版本向新版本的转变就会加快，这对我们是有利的。因为我们越快完成了2.0版本，就可以越快扩大业务，并且将PayPal和X–金融的用户数据库合并在一起。"

虽然推迟开发新功能的决定令人有些吃惊，但是这一提议似乎合情合理。既然PayPal的服务必须迁移到一个可扩展的平台上，那么如

果产品团队继续开发新功能的话，这一项目将永远也完不成。

朱莉·安德森接下来谈到时间安排，时间安排显示几周之内2.0版本必须完成编码及测试。既然要尽快完成2.0版本，那么推迟发布新功能以增加收入并削减成本似乎也是合理的要求。再说，也没有关于马克斯·列夫琴要离开的进一步传言，看来是支持Oracle的工程师们夸大了他们的担心，以此争取产品经理的支持。

我四下看了看，在听过团队负责人对于新计划的解释后，生产者们都点头同意。只有保罗·马丁盯着面前的桌子，沉默不语，若有所思。

## 诈骗危机

后来几个星期发生的事情证明了这位来自阿肯色州的“卡珊德拉”注的担忧不无道理，也使得生产者暂缓创建新功能这一决定显得不再那么明智。虽然产品、工程和设计团队成员都付出了大量努力，但是PayPal服务的复制过程十分缓慢。我们的团队一直是质量有保障的，但是第一次尝试后得到的结果令人大失所望，连简单的“付款”功能都不能用。

工程团队的背景阻碍了这一项目的进展，虽然Oracle和Windows的争论在外行人看来过于高深，但是康菲尼迪有一半多的编程人员根本不熟悉Windows NT，他们只能一边编码一边了解它。相反，X.com那边的工程师们由于熟悉Windows NT，而对戴维·萨克斯和他的同事们过去创建PayPal的结构感到不适应，所以经常偏离规定的轨道。合并之后，工程部本来关系就紧张，这么一来，更是吵得不可开交。

这一项目进展缓慢与eBay也有关。随着使用PayPal的卖家数量继续增多，我们的自动标识工具给eBay的服务器造成的压力越来越大。去年eBay网站崩溃了好几天，所以eBay再也不想让第三方对其网站增加压力，尤其是X.com。去年夏天，eBay多次屏蔽PayPal，让我们无法插入拍卖标识。后来保罗·马丁找到一个办法，可以减少网站负载，同时里德·霍夫曼又向罗布·切斯纳特提出了新一轮的抗议，这样才结束eBay对PayPal的屏蔽。这种闹剧经常上演，在X.com的同事詹妮弗·章和我的风险投资人好友史蒂夫·郭的婚礼仪式上，保罗·马丁接到紧急电话，去处理这一事件。后来，马克斯·列夫琴在凌晨两点也接到同样的电话，那时他正在参加朋友的单身派对。

8月份慢慢过去，我们的进展很慢，所以埃隆·马斯克和戴维·萨克斯急切地寻找精简2.0版本的方法。为了减少需要复制的功能，戴维·萨克斯同意终止如今意义不大的Palm应用程序。Palm应用是康菲尼迪最初业务计划中的重点，在某些程度上也是PayPal的基石，但是与我们的网站服务相比，Palm应用可谓无足轻重。只有1万名客户下载过Palm软件，但现在近300万名用户创建了PayPal账户。当我们宣布Palm应用终止时，Palm用户群中只有小部分人抱怨了几句。

为了调动积极性，埃隆·马斯克宣布如果我们能在9月15日之前完成2.0版本，那么每个产品、设计和工程团队的成员都可以得到1万美元的奖金。如果9月15日没有完成，那么每超过一天奖金就减少1 000美元。9月25日之后，便没有奖金了。之前，埃隆·马斯克刚刚同意给生产者们大幅涨工资，他希望这样可以激励员工，尽快完成2.0版本。

埃隆·马斯克这么着急是因为公司的赤字继续上升，虽然少数用户使用了企业账户，使我们有了一些收入，但是成本不断上升，这些收入不过是杯水车薪。不过，更多的客户开始使用银行账户付款，所以信用卡手续费下降，这使得第三季度PayPal的利润稍有增加，达到–3.28%。虽然利润略有增加，但是支付额的上升使总损失也上升，我

们的日平均支付额达到460万美元，与前期相比增长了70%，也就是说每天正常的业务运营就使公司损失15万美元。彼得·蒂尔之前筹集的1亿美元即将耗尽，埃隆·马斯克意识到X.com好景不长了。

公司亏损不能全怪产品团队未能完全实施业务模式，因为随着我们在互联网的名气越来越大，PayPal开始成为诈骗的目标。

对犯罪团伙和高级骗子来说，PayPal就是个大金矿，他们用偷来的信用卡进行非法交易。不像在线零售商那样销售实体商品以换取信用卡支付，PayPal将这些交易转换成现金。精通网络的骗子们在只读光盘上写满窃取来的数据以及用自动脚本来创建PayPal账户，这样就可以轻而易举地自动创建几百个假账户。这些虚假账户使用偷来的信用卡通过一两个其他被骗来的账户付款，之后骗子们使用ACH将余额转出。这些行骗者可不是从亚马逊骗取了1 000本《哈利波特》，而是从PayPal骗走了数万美元。

也就是说，骗子们得逞，而X.com受损。信用卡协会规定，受到诈骗的持卡人可以要求处理其汇款的商家返还汇款。在这些“未经授权使用”中，X.com就是那个商家。俄罗斯和尼日利亚黑帮在线收账时，他们最终掠夺的不是持卡人，而是PayPal。我们的客户群继续爆炸式增长，而这些无耻的骗子也大摇大摆地走进我们的大门，毫无顾忌地巧取豪夺。2000年年中为时4个月的一场诈骗使公司损失了570万美元。[2]我们后来将那次诈骗称为“诈骗史上重要的一章”。

除了信用卡未经授权使用之外，X.com还面临着其他形式的诈骗风险。虽然我们的使用条款包含一个非强制性的条约，规定客户不得拒付，但是官方的信用卡规定当商家没有按承诺发货时，持卡人可以要求平台付费。这一规定是为了保护持卡人不受无德商家的损害，并且鼓励买家使用信用卡，但是它使得PayPal面临两大损失：其一，X.com容易遭到卖家的诈骗，因为有些卖家收到付款后未按承诺发

货；其二，X.com也容易受到买家的诈骗，有些买家可能打出“可怜牌”，谎称未收到货物或要求赔偿。

好像我们现有的风险还不够似的，今年夏天我们又推出了买家和卖家交易保护政策，这就使我们更容易遭到诈骗。我们为已验证的买家和卖家提供全面的保护，这样虽使我们躲过了媒体的抨击，但也面临一个道德危机——用户变得不守规矩。买家在eBay上浏览商品时发现了天上掉下来的馅饼，那么他们肯定不会拒绝这个大馅饼，而以前规规矩矩的卖家也没必要大费周章地去讨好牢骚满腹的买家，反正PayPal会埋单。虽然银行账户的验证有助于减少ACH交易的损失，但是却无法预测经过验证的用户受到全面保护后会变成什么样子。

狡猾的骗子、鬼鬼祟祟的商家、故作可怜的买家，以及这一切导致的后果使得我们遭受的诈骗损失高入云霄。第二季度公司发布的诈骗损失是257万美元，第三季度的诈骗额上升至513万美元，这大约是PayPal支付总额的1.2%，换句话说，每小时X.com就因诈骗损失2 300美元。

有传言称，两大信用卡品牌Visa和万事达卡担心PayPal培养客户使用银行账户进行在线支付会削弱他们的垄断联盟地位，所以两大巨头用诈骗率来惩戒我们。万事达卡的态度尤其强硬，威胁称如果PayPal不立即按万事达卡的规定运营，那么我们以后就不能再用万事达卡收款。[3]

我们的损失继续上升，埃隆·马斯克别无选择，只能回到私募股权市场去寻求资助。到第三季度末时，我们手头的现金量已经降到一个极危险的水平，并且我们没有任何现金流入。法国零售银行法国农业信贷银行（Credit Agricole）旗下的一个财团给我们投了300万美元，而我们公开将这笔投资用于海外扩张上。[4]虽然我们知道最终必须找到

解决诈骗的方法，我们也知道黑帮们就是想把我们榨干，但是这笔资金至少能确保我们在谋划如何反击时再坚持一段时间。

## 账户升级战略

“所有使用PayPal收取信用卡支付款的卖家都花了我们一大笔钱，”埃隆·马斯克的语气几近义愤填膺，“我们必须让那些卖家们升级为企业账户，就现在。”最后那个“现在”说得那么大声，大家绝不会误解他的意思。

2.0版本迟迟未能推出，公司的赤字率上升，埃隆·马斯克命令戴维·萨克斯和我将更多的卖家从免费账户转为付费账户，我感觉埃隆·马斯克想表达公司正处于绝境之中。

“可是这些卖家就是不愿意升级啊，”戴维·萨克斯抱怨道，“我们最终要设计出让卖家愿意升级的特定功能。”他一直是个直爽的人，而且眼下他手下的业务越来越多，可没有时间拐弯抹角。当有问题出现的时候，他本能地以产品导向来寻找特定的解决方法并把任务分派给手下的人。

“我们不可能一直资助这些用户！”埃隆·马斯克反驳道，从他的语气中能明显听出公司的财务状况日益严峻。2.0版本没有进展，这就意味着我们无法尽快推出产品以应对这一问题，小心谨慎的首席执行官只好另寻他路。“我们有权利要求他们升级，在6月更新使用条款时我们明确说过，既然现在有了企业账户，那么企业用户就需要使用企业账户。”

“别忘了客户为了支付限额闹了一通之后我们做出的承诺，”我提醒他们，他们两人剑拔弩张，所以我尽可能镇静地说，“我们特别强调

过绝对不会强迫任何人升级，如果公司不征得用户同意就给他们升级的话，后果将不堪设想。”我们三人都不说话了，思考着这个问题。我们公开承诺过，这就意味着我们需要找到一个方式哄劝用户自动升级。用户的狂怒使我们做出这一承诺，我们不能食言。

“试试某种共享软件式的弹窗怎么样？就是那种在免费软件上出现的弹窗，把你弄烦了你就会付钱的那种，”埃隆·马斯克提议说，他的声音恢复了和缓，“每次卖家登录的时候，他们都会看到弹窗，直到他们升级为止。”

“用户登录时，我们先让他们看到用户协议的点击页面，”戴维·萨克斯接着他的话说，“页面底部我们放上一个‘点击升级’的按钮，再放一个‘非卖家’的按钮。这样我们就可以让用户选择，是诚实守信遵守协议，还是弄虚作假。”

虽然我们的用户协议声明所有使用PayPal进行“企业用途”的客户都需要注册付费账户，但是我们没有界定“企业用途”的含义。“PayPal戴蒙”经常听到客户问他怎么界定“企业用途”：“企业用途是指每天都会支付吗？”“我只是在家里每星期卖点东西而已，我不是‘企业’，对吧？”显然很多用户都愿意遵循规定，他们只是不知道规定具体是什么。戴维·萨克斯的策略避免向用户提供所需的“企业用途”的定义，相反，这一艰巨的任务落在每一名用户身上。

在埃隆·马斯克和戴维·萨克斯的要求下，我为7万名经常交易的卖家准备了一个网页。网页呼吁用户遵守规则，并且解释说每次我们处理信用卡交易时，Visa和万事达卡都会向PayPal收费，所以我们无法无限期地向卖家提供免费服务。

客户的反应极其强烈，我们是午夜时分发布的网页，3个小时后，戴蒙·比利安在AuctionWatch和OTWA上就看到了130多条留言。一些心怀同情的客户指出与传统信用卡交易处理的商家账户相比，PayPal的

费用要低，但是许多用户指责PayPal是在玩诱饵推销。AuctionWatch的一篇文章援引了一位客户的尖锐评论："他们的行为真是卑鄙肮脏，他们承诺账户免费，让大家上钩，又说'大家别担心，我们借助浮存金获利'。"[5]

虽然有些用户抨击我们，但是大约1/5的目标用户自发将账户升级，只有0.1%的卖家关闭了账户。虽然升级卖家和关闭账户卖家的比率令人欢欣鼓舞，但是这仍然意味着只要X.com模棱两可的规则让他们有机可乘，那么80%的卖家就不会选择付费。如果我们公司要应对赤字危机，那就需要让我们的规则清晰明确且有强制力，而戴维·萨克斯把这一工作交到了我手上。

## 升级的困局

这一终生难遇的任务不仅关系我的职业生涯，也影响公司的生死存亡。我们要找到一个方式，既能从心不甘情不愿的卖家那里创收又不会让卖家们转而使用Billpoint，也就是说我们必须将PayPal从一个免费的互联网服务变成一个成功的付费服务——而完成这一转型的网络公司寥寥无几。

我早已意识到解决"企业用途"这一问题不会那么容易，有一些因素会将其复杂化。第一，任何定义都必须与PayPal数据库上的信息一致。PayPal便于使用的程序被精简了，所以我们从用户及用户的交易商那里得到的信息少之又少。拍卖的支付看上去跟晚餐的支付一样，所以，就算我们对"企业用途"提出明确的定义，我们也没办法在数据库里找到万无一失的证据。第二，让卖家遵守我们最终确定的定义极具挑战性。6月份我们的承诺意味着就算我们提出了明确的规定，要不要升级最终还是由企业用户说了算。X.com与客户的关系正处于孕育

期，我知道这一活动肯定会损害这一关系。作为PayPal品牌唯一的守护者，我一定不会违背诺言，使得事态更加恶化。

考虑到这些限制，唯一的办法就是选取一个合理的活动等级，来区分用户是否正在进行企业用途行为。关于这一点，公司内已经有了几个不同的意见，主流观点是限定卖家每月可免费收到30笔支付款或是每天免费收到一笔支付款。我不同意这一提议，我担心这一数字只是主观定下的，而且这种方式会存有疑点，因为付款总额很容易让不想被扣上“企业用户”帽子的卖家查看到。

我选择从公司最大的支出那里开刀，也就是把信用卡手续费作为升级的导火线。我们无法指望用户的同情，按照先前确定的比率分担我们的间接成本或是诈骗损失，但是他们信用卡支付的直接成本是显而易见且理所当然的。再说在线下世界中也是类似的情况，只有企业才接受信用卡交易。这就说明，收款人如果通过PayPal接收了高额信用卡转账，那么他理所当然的就是“企业用户”。

我向我最信任的朋友寻求帮助，让他帮忙设计一个程序，完成这些目标。保罗·马丁和我把自己关在一个没有窗户的会议室里反复商议。我们认为，如果卖家接受的支付额超过了限额的话，我们也不能取消卖家对信用卡支付的使用——如果不让他们继续使用的话，他们的业务就会中断，那时他们甚至都没有机会选择是否升级。就算卖家超过了限额，买家也可以继续向他们付款。在卖家决定接收或拒绝之前，这些超出的款额被定义为“待定”，资金处于“中间状态”。接收这些超出的款额，卖家的账户就会升级；拒绝的话资金就会被退回去，并且买家会得到通知，从而使用另一种方式支付。

这是我们唯一的选择。这样做可以利用日益增长的PayPal用户网，防止卖家流失，从而使公司受益。并且这对我们的卖家也有利，因为这样既不会阻碍他们接收付款也不会当他们达到“企业用途”限额

时就自动升级。同样重要的是，这样做还意味着我们履行了承诺，用户不用担心PayPal会蓄意报复，他们自己决定是否升级。

公司仍然没有正式的报表组，所以我决定寻求数据库管理总监保罗·塔克菲尔德（Paul Tuckfield）的帮助，让他查询一下系统以确定最佳的信用卡接收额。他得到的结果是，将限额定在每半年500美元，会获得10万个卖家的支持，他们的交易额占到了PayPal支付额的3/4。500美元这一数字不仅清楚、是整数，而且这一数字对于“企业用途”来说足够大。考虑到个人用户不大可能收到这么大笔的信用卡支付额，我感觉我们终于有了恰当的政策可以给焦虑的用户们一个解释。与戴维·萨克斯和其他高管商定后，我们的提议得到了认同。

不幸的是，这一计划根本就没有用武之地。9月一天天过去，2.0版本的开发越来越落后于计划。保罗·马丁和我提议把产品开发暂时放一放，这样我们就能实施用户升级活动。这一提议没有得到通过，我们强烈请求2.0版本也要实施升级计划，但是这一请求也被拒绝了。朱莉·安德森说埃隆·马斯克给她下达的命令是尽可能地精简2.0版本，凡是阻碍这一过程的功能都不在考虑之列，创收的事儿得以后再说。保罗·马丁和我找到戴维·萨克斯请求他干预，但是他直截了当地说他爱莫能助，因为现在埃隆·马斯克本人负责2.0版本的所有决定。

这究竟是怎么一回事？我自问道。公司终于找到了一个应对当前日益亏损问题的计划，但是一个备受争议的工程升级可能会使这个计划拖延好几个月。埃隆·马斯克的奖金奖励未能使2.0版本如期发布，产品团队和工程团队的士气开始动摇。两个月以前保罗·马丁提醒过我的话再一次出现，公司里又有传言说马克斯·列夫琴可能要离职。

我第一次开始怀疑公司的未来，爆炸式增长及市场领导地位都无法解决我们现在面临的问题，如果不立即修改业务模式，那么公司永远都无法实现“统治世界”的目标，连能不能生存下去都是个问题。

几天后我到保罗·塔克菲尔德的办公室，感谢他为我运行查询。这位数据库管理员询问信用卡接收限额一事进展得怎么样了，我闷闷不乐地摇摇头，跟他说2.0版本使得这一项目无法实现，这一拖可能得好几个月。当听到计划受挫时，保罗·塔克菲尔德十分遗憾，因为他利用周末的时间想出该修改哪些地方，使得现有数据库可支持的账户由350万扩大到至少1 000万。而他从高层收到的指示就是不必费心。

我又摇摇头，这一次是因为觉得难以置信。这位慢声细语的工程师继续描述他想要做什么改变，而我老是想着他话里的意思。不管Windows NT比UNIX有多大好处，当前的重点绝不是改变平台！我们已经耗尽了两个月的开发时间，而简单的升级就可以让我们再支撑一年，我们可以实施“企业用途”，从而有效应对诈骗并且解决业务模式的其他挑战。2.0版本不是谋杀，而是自杀。

## PayPal品牌危机

2000年的悉尼夏季奥运会比往年开幕得晚一些。这是夏季奥运会历史上第二次选择在一个南半球的城市主办，奥委会将赛事安排在9月中旬，因为六七月是澳大利亚的冬季，这一偶然之举意义重大。

在动身观看奥运会之前，埃隆·马斯克给PayPal这一品牌判了死刑。他指示我的另一位生产者同事埃米·罗逐步移除公司网站上所有与PayPal有关的内容，这位首席执行官绕过他的直接汇报人戴维·萨克斯，还有他的营销专家——我，直接做出了这一品牌决定，这似乎太不合常理了。但是鉴于戴维·萨克斯和我都来自康菲尼迪，我们很有可能忠于PayPal的品牌，所以他的考虑似乎很明确。

埃隆·马斯克出乎意料的决定让我立即行动，我小心地询问埃米·罗，埃隆·马斯克什么时候做出这一决定的，毕竟卖家升级活动很快就

要推出，肯定会引发轩然大波。我说，既然卖家喜欢PayPal这一品牌，那么现在不是强制撤换掉PayPal的理想之机。但是埃米·罗认为埃隆·马斯克的这一固执行为没什么不对，她重申要使用更加灵活的X品牌。如果用户更喜欢PayPal这个名字，这只能说明我们应该尽快把PayPal废除，否则用户会太过迷恋——这就是她的逻辑！

我再一次无计可施，只能去找戴维·萨克斯，这是好几个月来我们两个就品牌一事的第一次谈话，这一次他同意了。戴维·萨克斯给远隔太平洋之外的埃隆·马斯克发了一封电子邮件，里面提到留言板上客户的一些不满。他说这些留言证明公司和卖家之间的关系十分紧张，他还重复了我的话，说现在取消PayPal品牌的话只会进一步惹怒焦虑的用户。

与此同时，卢克·诺塞克上场了。虽然卢克·诺塞克是公司的战略副总，他只是偶尔与生产者进行战略方面的讨论，但是最近品牌问题再次出现，所以他出马了。

他让新加入的维维安·戈（Vivien Go）随机选取几千名用户，向他们发送在线问卷，以了解用户对于两个品牌的看法。最初用户的反馈与我们预期的一样——用户对PayPal的品牌忠实度要大于X.com，许多人仍将X.com与色情和急躁联系在一起。我们始料未及的是正在度假的首席执行官也被随机选中，收到了调查问卷。埃隆·马斯克被选中的概率只有不到千分之一，但是他的名字却出现在调查名单中，而且大家都没有注意到。

勃然大怒的埃隆·马斯克三更半夜发来一封又一封邮件，打来一通又一通电话，后来他查到问卷的来源，命令维维安·戈立即住手。这几天在办公室里几乎都看不到戴维·萨克斯的影子，我跟他说这件事时他似乎无动于衷。他坚称问卷一事无关紧要，重要的是PayPal品牌，他决定不会让PayPal的品牌受到威胁。

“可是埃隆·马斯克的指示怎么办？”我问。

“我不会改变网站，”他冷静地说，“如果他一意孤行的话，那他就炒掉我好了。”

双方已经开战，现在就是选择阵营的时刻。

## 扳倒埃隆·马斯克

第二天我正坐在办公桌后面，戴维·萨克斯突然来了。“我得跟你谈一下，”他说，又加了句，“保罗·马丁呢？”

“他刚走。”我回答。

“我们给他打个电话。”

戴维·萨克斯示意我跟着他，然后转身走了。我跟着他走过财务部长长的一排小隔间，向大楼角落里的空会议室走去。戴维·萨克斯刚刚28岁，我瞥了他一眼，看到他之前乌黑的鬓角竟有了几丝白发。显然他面临巨大的压力，但是这位年轻的高管无论是面对鬓上的白发还是面对工作压力一直都自信满满。

我们走进“日元”会议室，他关上门，也不说话，只是用免提功能拨打保罗·马丁的电话。电话接通后，戴维·萨克斯看着我，深呼一口气，然后开口说道：“我们正要求董事会免除埃隆·马斯克的职位。”我探着身子，听到他的话后吓得目瞪口呆。戴维·萨克斯狐疑地瞥了我一眼，而我只能无言以对。考虑到埃隆·马斯克之前两个月的所作所为，戴维·萨克斯的这一要求不无道理，但是我一想到这一决定可能引发的后果就震惊不已，哑口无言。

戴维·萨克斯清了清嗓子继续往下说，他知道保罗·马丁和我是最可能支持他决定的两个生产者，他坚称埃隆·马斯克对2.0版本的执迷，以及废除PayPal品牌的决定使公司陷入了危险之中。换到新的平台上有技术上的风险，废除PayPal品牌会引发客户的强烈反对，除此之外，这样做公司无法集中精力解决当务之急——调整公司的业务模式，以停止亏损。

为迫使董事会采取行动，戴维·萨克斯和其他几位高管威胁称如果不免去埃隆·马斯克的职位并让彼得·蒂尔担任临时首席执行官的话，他们就会辞职。为了使这一声明更加有力，戴维·萨克斯问我们是否愿意签署请愿书，表明如果董事会不同意的话我们也会离开公司。

戴维·萨克斯给了董事会两个选择，而董事会的选择显而易见。当前的发展轨迹将给公司带来灭顶之灾，而核心人员离职虽还不至于使公司立即崩溃但会加速公司的毁灭。他向董事会提出的要求给股东们呈现了一个不一样的设想，他称之为“PayPal复兴”。这是一个机会，可以将公司的重点再次放到开发新产品以修复业务模式上。

戴维·萨克斯提前演练了一遍他想跟董事会说的话，然后沉默，等着看我们的反应。

我茫然地坐在那里，我的左脑思考着他跟我说的话并想象着即将到来的血雨腥风。埃隆·马斯克不是坏人——绝不是坏人！他有高尚的职业道德，戴维·萨克斯决定让我承担大量职责他也同意了，所以我真的很难说出他的不是。他也给公司带来了很多积极的改变，他将公司重组，使得公司在合并后第一次作为一个整体运营。如果我支持戴维·萨克斯让埃隆·马斯克下台的话，那么我是不是对不起他？我们能不能劝他改变对于2.0版本和PayPal品牌的看法？我静静地思考着这两个问题，而保罗·马丁终于开口：“我需要怎么做？”

保罗·马丁黑白分明的语气让我回过神儿来，重新考虑眼前这个令人不快的问题。虽然埃隆·马斯克本人很有能力，也给公司做出了贡献，但是公司现在走的路是错的，两个多月的讨论也于事无补。我已经反对过用X.com品牌的决定，并且提议在推出2.0版本之前，建立向上促销机制，但是我的反对和倡议都没有通过。以前在康菲尼迪时大家比较自由，有什么想法都会事先讨论一番，但是合并后的公司日益成为一个集权的管理体系，一切都是首席执行官说了算。

我冲戴维·萨克斯点点头，表示我支持他。他欣慰地叹口气，说将发给我们请愿书，我们可以在上面签名。分开前，他让我再问问其他的生产者，看看他们是否愿意支持这一计划。说完后他就走了，我开始游说更多的同事，让他们签名，而他们欣然同意了。

那个星期四晚上当我离开办公室时，我知道现在产品团队中有一半的人都支持副总裁戴维·萨克斯扳倒首席执行官埃隆·马斯克，而另一半生产者对于即将到来的狂风暴雨浑然不知。开车回旧金山要花45分钟，每天晚上我都会在开车时给比阿特丽斯打电话，这样我们就能从忙乱的工作中多抽出几分钟的交流时间。我心事重重，努力听着她跟我说话，同时还想着董事会会有什么样的反应。如果大部分高管都支持彼得·蒂尔和戴维·萨克斯，再加上产品和设计团队的支持，那么我想他们应该就有足够大的筹码迫使董事会行动。但是任何的变动都会破坏他们的计划，是非成败真不好说。

我走进比阿特丽斯公寓时仍然在想高管们会有什么举动，比阿特丽斯觉察出不对劲，我连忙把戴维·萨克斯的话挑重点跟她说了一遍。说完大致情况之后，我鼓起勇气跟她说，虽然我们正在为婚礼攒钱，但是我刚刚把自己的工作押上了。

我问她我这么做对不对，我也不知道她会怎么回答。婚礼的一般花销是2万美元，我俩手头的积蓄根本不够，而我们又住在全美生活成

本最高的地方。虽然为了PayPal的未来挺身而出是正确的选择，但是我如果丢了工作，我们两个就惨了。

比阿特丽斯并未被吓到，平静地说我必须这么做。

## 激烈的内部交锋

虽然彼得·蒂尔要接任埃隆·马斯克的职务，但当时我不知道戴维·萨克斯和彼得·蒂尔都不是这一领导权更迭的幕后推手。戴维·萨克斯和埃隆·马斯克私交甚好，做出这一决定对他来说实属不易，而彼得·蒂尔是非执行董事，对于引发公司日常动乱的事件他几乎不知情。这一举动源自公司内几个发起人的同时行动，最终迫使高管们在埃隆·马斯克不在的时候一起密谋究竟应该做些什么。

马克斯·列夫琴已经因2.0版本一事恼火了，他越来越关注公司的运营，开始追踪PayPal和X–金融数据库中的欺诈行为。这使得他给埃隆·马斯克发了一封简洁的邮件，说诈骗问题就快失去控制了，而埃隆·马斯克的回信是建议他这位神童去劝说其他高管。马克斯·列夫琴认为埃隆·马斯克的这封邮件充满了不屑。邮件一事之后，卢克·诺塞克发起了品牌调查，惹恼了埃隆·马斯克，而埃隆·马斯克的举动恰恰让高管们进一步相信公司需要新的轨道。现在就连戴维·萨克斯也承认不能把公司的需要和他对埃隆·马斯克的个人喜好混为一谈了，公司需要彼得·蒂尔重新掌权。彼得·蒂尔同意了他们的请求，反抗正式开始。

马克斯·列夫琴、戴维·萨克斯和里德·霍夫曼在角落的会议室见面，他们仔细研究组织结构图以决定有多少员工会支持他们的人事变动提议。把数字相加后，这三位高管给董事会起草了一份请愿书并分发出去，征集大家的签名。当戴维·萨克斯向保罗·马丁和我摊牌时，马克斯·列夫琴收到了工程团队几乎所有人的签名。第二天，他们三人及

首席财务官去了董事迈克·莫里茨（Mike Moritz）的办公室，给了他一个红色文件夹，里面是签了字的请愿书。

反抗一步一步展开，埃隆·马斯克的亲信们（马克斯·列夫琴他们在会议室里起草请愿书时就有一个员工躲在会议室外）提醒他公司里正在酝酿一场叛乱。陷入困境的首席执行官提前结束奥运会假期，回到硅谷应对要将他免职的请愿书事件，他似乎并不愿意让步。他有着典型的不屈不挠的性格，而且自信满满，这一点我们经常见识到，他会顽强地维护他过去的决定及他的首席执行官职位。

谁也不知道这一纷争究竟会如何收场。董事会的意见不一致，但反抗者似乎占据上风。马克斯·列夫琴是除了埃隆·马斯克之外的唯一高管，而他也支持彼得·蒂尔。在剩下三名中立的董事中，埃隆·马斯克至少要争取到其中两人的支持。这三名董事是红杉资本的迈克·莫里茨、诺基亚风险投资的约翰·马洛伊（John Malloy）和麦迪逊–迪尔伯恩的蒂姆·赫德（Tim Hurd）。

约翰·马洛伊可能支持彼得·蒂尔，因为他负责过康菲尼迪的最初融资，在合并之前还担任过康菲尼迪的董事。而迈克·莫里茨是X.com合并前除了埃隆·马斯克之外的第二大投资者，所以他可能支持埃隆·马斯克。如果真是这样的话，那么蒂姆·赫德就是成败的关键。蒂姆·赫德是芝加哥人，英俊潇洒，和约翰·马洛伊、迈克·莫里茨不一样，是在合并后才投资的，所以他支持谁就不确定了。如果蒂姆·赫德支持彼得·蒂尔的话，那么埃隆·马斯克就会输；但是如果埃隆·马斯克把他争取过去，那么董事会就会分裂，结果如何真是不好说。

周五那晚我一宿没睡踏实，我梦到电话响了，电话那边有个人在说着董事会的决定。可是，不管我怎么努力都够不着话筒。

第二天比阿特丽斯带我出去散心，想让我转移注意力。我们去了帕洛阿尔托的斯坦福购物中心，诺德斯特姆和尼曼等高档商店鳞次栉

比，每个周末，成百上千名硅谷新贵们来到这个微风习习、花香袅袅的地方。但是我的注意力并没有放在轻松的环境或是戴着大太阳镜遛小狗的帕洛阿尔托贵妇身上，我紧握着手机，焦急地等待戴维·萨克斯的电话。

我痛苦地等了很长时间，因为董事会的会议也是一个漫长而痛苦的过程。彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴在帕洛阿尔托马克斯·列夫琴的公寓里开电话会议，同时在楼下卢克·诺塞克公寓里焦虑地走来走去的里德·霍夫曼和卢克·诺塞克还时不时地插话。几位持异议的高管们提出了许多问题，董事们也承认确实有这样的问题。但是让彼得·蒂尔掌权就等于让康菲尼迪那边的人有效地控制了公司，对此有些董事不置可否，而马克斯·列夫琴和彼得·蒂尔坚持不肯让步。会议暂停，午饭后，彼得和马克斯来到沙丘路彼得·蒂尔的对冲基金办公室继续进行电话会议。但是到达之后，两人才意识到办公室里没有带免提功能的电话，结果只好用传真机暂时代替，当电话接通后，康菲尼迪的创始人继续坚持他们的要求。

下午刚过，比阿特丽斯和我正站在梅西百货的太阳镜柜台旁，消息终于传来——PayPal保住了！戴维·萨克斯说董事会达成了一个折中方案：彼得·蒂尔掌管日常的公司活动，直到公司全力以赴招募新的首席执行官。我拥抱了比阿特丽斯，并做仰天长啸状，把附近的几个收银员都逗乐了。我自己的工作不仅保住了，而且公司可以继续发展下去，这一反抗使得PayPal濒临灾难的边缘，但是彼得和马克斯最终还是扶大厦之将倾。

这一阵动荡之后是简单的放松，我却总觉得最新的进展只是一个开始。要实现“统治世界”还有很长的一段路，尤其是在目前我们灾难性的业务模式下。另外，虽然我对于董事会的投票结果很满意，但是我知道并不是每一个在X.com工作的人都喜欢这一结果。埃隆·马斯克下台有可能影响公司的团结，而眼下我们要做的还有很多。

## 彼得·蒂尔归来

星期一来了，公司大部分员工都陷入震惊之中。消息还是星期天晚上通过电子邮件发布的，公司总是习惯于在大半夜放出重磅炸弹，而这次这枚炸弹来自公司的董事长。彼得·蒂尔撰写了一份声明，说在比尔·哈里斯离职后埃隆·马斯克暂任公司首席执行官一职，现在埃隆·马斯克卸任，我们开始寻找正式的首席执行官人选。

埃隆·马斯克随后给公司所有人发了一封感谢信，他的说辞跟5个月前彼得·蒂尔的“卸任”邮件一样，解释说创业才是他的所长，但现在是寻找另一位首席执行官以将公司提升到新高度的时候了。他感谢每一个人的辛勤工作，并且承诺以后大家会在办公室附近经常见到他。我怀疑这封邮件不是埃隆·马斯克本人写的，他最终没有拼死力争，而是安静地退出了战争。当然他接受和平更迭是因为背后强烈的金钱动机，他持有公司13%的股份[6]。但是失败之后他表现出的泰然自若及愿意继续担任董事会董事，显示出他的谦逊，而这种谦逊是我之前从未察觉的。虽然我不同意他的经营战略，但是他的优雅及愿意继续为公司效劳的态度仍然令我敬重。

彼得·蒂尔意识到埃隆·马斯克卸任之后，他处在一个微妙的处境中。他要修补因变动而带来的所有伤口，并且将公司上下动员起来制定新的重点，这是个不小的挑战。5月初彼得·蒂尔与比尔·哈里斯争吵之后，他就不再参与公司日常的管理，所以许多在过去半年里加入的员工甚至不知道彼得·蒂尔是何许人也，而先前在X.com工作的员工肯定不会给他好脸色看。

彼得·蒂尔召开了全公司会议，地点在“北极圈”会议室。他这次真是赌大了，许多忠于埃隆·马斯克的员工眉头紧锁，用浮肿的眼睛盯着他，而中立的那些员工看到公司第二位首席执行官不到半年就下台，开始担心自己的饭碗。我坐在人群中间，感觉周围暗潮涌动。

彼得·蒂尔采取和缓的语气，先是表扬了前任首席执行官过去的工作，并向大家保证埃隆·马斯克仍然有积极的影响力。指出这一和谐局面后，他向大家承诺董事会就公司的发展方向达成了一致，力图舒缓大家紧张的神经，接着他谈到了要改变公司战略的两个细节问题。第一，当前网站开发已经中止了两个月，现在要暂停2.0版本的编码工作，重新开始开发网站。这时，坐在我身旁的几名X.com员工不乐意了。彼得·蒂尔简短地解释了公司当前的业务模式极易失控，在我们的现金流稳定之后，2.0版本的编码可能仍会继续，他这样说以试图抚平每一个受伤的心灵。第二，品牌是另一个需要改变的战略，在接下来的几个星期我们将开始把网站从X.com品牌转回PayPal品牌。“我认为现在PayPal是网上继Napster之后最著名的个人服务品牌，”他说，“我们获得了近400万名用户，我们也在PayPal名气的背后建立了巨大的品牌资产。PayPal不仅已成为一种给伙伴支付的方式，而且已演变为一种在线支付服务——PayPal就是你的伙伴。”他安抚性地说现在并不会将公司的名字从X.com改成PayPal（不过几个月之后公司确实改了名字）。

彼得·蒂尔的语气富有同情心，他的战略调整在逻辑上也能站得住脚，这使得许多恼火的员工平复了心情。他愿意应对仇视性的问题并且强调自己只是暂任首席执行官一职，这使得埃隆·马斯克的支持者们不再害怕受到打击报复，并且他也鼓励员工们坦率表达他们的真情实感。接下来的几天，走廊上再也没有窃窃私语，办公楼里的氛围也渐渐恢复了正常。

产品团队受到了这次“改变”的波及，两位成员（包括团队负责人）在得知戴维·萨克斯参与了叛乱之后，申请调到其他团队。产品团队剩下的成员都支持暂缓2.0版本的开发，戴维·萨克斯命令设计部的负责人斯凯·李（Skye Lee）负责管理产品团队。

公司的其他部门都较稳定，设计、业务开发及运营团队都没有人员上的损失。有几个热衷于Windows NT的工程师选择离开，但是公司大部分编程员都欣然告别了在Windows NT平台上建造网站的计划。

康菲尼迪的员工现在几乎担任了所有的管理职务，但是“康菲尼迪政变”之后，X.com那边的员工辞职的却很少，这令彼得·蒂尔脸上甚是有光。他不仅创建了康菲尼迪，与合并者谈判并完成了1亿美元的融资，而且还与愤愤不平的员工们修复关系，保持公司的士气并修改业务模式，这对他来说也是个不小的成就。

但是与尚未到来的猛烈袭击相比，这只是热身而已。

---

1. 卡珊德拉（Cassandra），神话人物，拥有预知未来的能力，但是她的预言不被人听信。——译者注

The PayPal Wars:
Battles with eBay,
the Media, the Mafia,
and the Rest of Planet Earth

第七章

# 垄断者的攻击：PayPal扭转局势

2000年10月-2001年2月

## 全力削减成本

彼得·蒂尔重新掌权后，大家十分努力，全面实施PayPal的业务模式并且改变居高不下的亏损状况。2.0版本计划被束之高阁，彼得·蒂尔让戴维·萨克斯和其他高管结束银行业务，减少公司的诈骗损失和信用卡手续费用，并且将卖家升级为付费账户。

既然现在大家知道了工作重点是什么，关于公司大策略的争论也就结束了。PayPal,Inc.是一个支付公司而不是一个金融超市。虽然一直有计划将X.com最初的数据库与PayPal的数据库结合，但从未真正实行，现在我们修改了X.com的数据库以防止创建新账户。

随着财务小组对X–金融客户群的了解加深，他们的发现证实了我之前对于合并的怀疑，这倒挺有意思。合并前X.com通过派发银行账户、借记卡和甚至都不用进行信用核查的500美元透支额，获得了大批的虚假账户，从而赶在康菲尼迪之前建立起用户网，这样做的后果就是积攒了大量坏账。

根据财务小组的发现，彼得·蒂尔和董事会决定关闭整个商业银行业务的运营。这一决定代价不菲——1999年12月X.com签署了收购First Western National Bank的协议，为终止这一协议，公司支付了100万美元解约费，而且还要向该银行的母公司支付100万美元的赔偿金以弥补运营损失。[1]

公司退出在线银行业务就意味着PayPal模糊不清的业务状态必须厘清，彼得·蒂尔授意法律团队联系监管部门，在别人强加给我们某个类别之前确定公司的归类。他使出浑身解数，不想让公司被贴上商业银行的标签，但是他也担心因遵循各州关于转账交易的法律会给公司带来极大的负担。为了寻找第三个方法，我们的产品团队开始进行调研，以决定PayPal是否应该被归入联邦特许的信托银行。[2]

由于现有的信托银行主要是管理投资者的资金而不是提供贷款，所以与商业银行相比，信托银行的管理没那么严格，资金要求也没那么高。由于PayPal不再增加信贷额度和发行支票账户业务，所以如果能被归为信托银行的话，公司肯定会受益匪浅。信托银行的身份还可以简化公司的运营：我们与联邦银行管理者联系，也就是与美国货币监理署（OCC）打交道；美国存在转账法律规定的州有几十个，被归为信托银行后，我们就不必应付各个州五花八门的管理机构了。

放弃在线商业银行业务并不是彼得·蒂尔应对成本问题的唯一方法。后来被提升为首席财务官的27岁精算师鲁洛夫·博塔说我们慷慨地为买卖双方担保是导致自身遭受诈骗损失的罪魁祸首，因为为所有买家和卖家承保是笔巨大的花销，而且我们还不要求买卖双方采取措施降低风险。

鲁洛夫·博塔总结说卖家保护政策应该继续下去，但是卖家必须严格遵循规则。只有出示证据，证明他们已经将商品运送到了买家信用卡的账单邮寄地址（由PayPal提供），卖家才能受到交易保护。这些规则减少了买家的抱怨，PayPal可以继续保护卖家避免大部分的拒付风险，前提是卖家必须遵循规则。

而买家保护就不好说了。因为卖家一般与多个买家交易，商品可以被追踪，我们可以轻而易举地监控单个卖家的重复性行为，以评估其信用度；而买家的网上交易一般很零散，我们无法监控买家零散的购物行为，不太可能预测他们的购物风险，而且我们的保护政策使得买家退换货很容易，所以鲁洛夫·博塔说必须废除这一高成本的政策。皮埃尔·奥米迪亚也许说过“人性本善”，但是显然在eBay上购物的人并不都是善良的。

文斯·索利托反驳说这一项目停止的话，媒体肯定会大肆抨击。针对这一点，一直创意多多的卢克·诺塞克提出了一个好点子：PayPal可以推出一个新政策，提供两倍于eBay的保额给买家。虽然eBay的财务

报告里没有披露具体保险额，但是我们怀疑其保额很低。eBay提交索赔的过程很长，而索赔单数量很多，每份单子有50美元的免赔额及最高不超过200美元的限额，既然eBay商品的平均成本都比免赔额低10美元，显然eBay的保险项目就是一个巨型的形象工程，主要作用是免得别人说它不体谅消费者。卢克·诺塞克提议将承保范围和保额与eBay匹配，这样既可以降低我们的成本，又可以向买家提供保护。

除了修改买家卖家保护项目之外，公司员工也都开始寻找降低成本的其他方法。马克斯·列夫琴负责开发一个反诈骗系统，以追踪看上去像是使用被盗信用卡的可疑账户交易，而戴维·萨克斯努力降低信用卡的手续费，他还将用户在通过验证之前可以用信用卡转账的最高限额从2 000美元降到250美元，旨在鼓励ACH支付。这一政策虽然没有重蹈6月份信用卡消费限额的覆辙，但是连同其他一些削减成本的措施理所当然地引发了一些用户的抱怨，不过它们引发的抨击没有保罗·马丁和我想的那样猛烈。

## 升级战略奏效

保罗·马丁在得到戴维·萨克斯的支持后，非正式地开始了升级活动。他将拍卖标识从X.com换回之前的PayPal，由此释放了积极的信号。卖家们在留言板上留言并且向奥马哈客服中心发送邮件，热烈支持这一意外的举动，因为他们总是被询问X.com是什么含义，他们早已不胜其烦，所以一直请求我们重新使用PayPal标识。外界还没有意识到彼得·蒂尔重掌大权，一些狐疑的用户打趣称换回到他们喜欢的标识肯定是为了讨好他们，公司不知又要玩什么花样。他们算是说对了。

外柔内刚的保罗·马丁上场之后，该轮到我的铁拳施展威力了。随着保罗·马丁及其工程团队的500美元信用卡收款限额计划进入收尾阶

段，我在网站上向5万名目标卖家发布了一个网页，宣布新的升级项目。整个eBay社区都在翘首以盼，所以我开门见山地描述了改变："为了减少免费账户高昂的信用卡交易手续费，PayPal将对个人账户进行新的限额。每半年，收取信用卡支付的额度不得超过500美元，超过500美元的收款人，如果不升级的话就不能再接收信用卡付款。向个人账户支付的款额如果超过500美元，款额将处于'待定'状态，收款人升级则可接收款额，不升级则支付额将会退回付款人卡里。"[3]

这一宣布引发了洪水般的抱怨，在我们的客服中心和每家拍卖网站的留言板上，客户怨声载道。之前我们暗示公司会推出新的政策，那时就有人指责我们是诱饵销售，现在我们又听到了这一指责。CNET甚至援引了一位AuctionWatch用户的话，将PayPal比作一个毒品交易商，"（PayPal）先是免费，让我们上钩，然后就开始收费"。[4]其他客户建议PayPal可以通过其他方式盈利，有几条建议来自康菲尼迪最初的业务计划，提议我们控制用户每月的提款次数，这样就能从用户保存在账户中的资金赚取利息。

虽然许多卖家大声反对，但是他们由最初的抗议慢慢变为勉强接受。以前免费的服务现在却要付费，这些小业主显然都不愿意，但是他们也理解PayPal需要盈利才能生存下去，并且许多买家都要求用PayPal支付，所以他们决定交这笔钱。就像一位卖家在留言板上说的那样："没错，要交的费用不少，但是（如果我使用PayPal的话）竞价也更高，我想竞价会抵消费用。我会继续使用PayPal，并且继续向其他拍卖者推荐PayPal。"

升级活动开始显现成果，在宣布升级之后的那个星期，高汇款额的卖家中有1/10的人在达到限额之前自发升级。保罗·马丁10月份实施新方案时，剩下的卖家也开始升级，不到一个月，95%的目标账户都升级为企业账户。

之前我们做了详尽的讨论和计划，而事实证明我们的预测是正确的——实际上，结果甚至比我们预期的还要好，没有出现大量客户流失，PayPal在eBay上的陈列份额仍然很稳定。作为这一活动的负责人、共同设计人和支持者，我当然十分高兴，我也渐渐有了名气，但是跟公司的业务模式相比这根本微不足道，一次失败就可以让我们都卷铺盖走人。

除了实施“企业用途”政策及与客户交流战略之外，我们刚刚起步的用户网络也促成了这一活动的成功。由于大量用户注册使网站不稳，我们的客服曾一度陷入困境，并且公司损失了大笔金钱——几个月前，这一不受控制的增长几乎要压垮公司，但现在这一增长成了我们最大的资产。彼得·蒂尔最初对建立PayPal网络的痴迷终于换来了成功，面对第一个重大挑战，PayPal网络团结在了一起。

遗憾的是，升级率和留存账户数字并不能说明全部，人们使用一个网络不代表就喜欢这个网络——这一点任何对电话公司有意见的人都有同感。许多客户都认为PayPal会永久免费，但是我们却向他们收取信用卡支付费用，这不可能不给我们的品牌造成影响。卖家觉得遭到了背叛，他们也许会继续在拍卖或网站上接受PayPal，但他们最初对于公司的信任却动摇了。我们尽最大的努力将品牌损害降到最低：我们承诺到万圣节前夕会推出PayPal的国际版本，并且让戴蒙·比利安与用户在留言板上直接接触，但是一些用户还是不可避免地对我们越来越充满警惕。

## eBay的出格之举

看到竞争对手削减了成本而且迫使卖家升级为付费账户，Billpoint的首席执行官简·克兰（Jane Crane）及其员工的心情就如她后来向记

者形容的那样“异常高兴”。[5]她的公司正式成立已经半年了，但是团队的努力并没有给支付市场带来太多影响。虽然采取了免费发布陈列日的措施、加强eBay的搜索工具和SYI表格结合，最近又削减了费用，但是接受Billpoint的卖家只有10%左右，而接受PayPal的是45%。

“这一市场正在转变，”简·克兰告诉记者说，“人们必须为这种服务付费。”她称当人们理解这一点后，就会远离“不知名的创业公司”，转向eBay和富国银行这种信得过的大品牌。她这么说有些奇怪，因为她的意思是客户在选择服务商时，会更加关注品牌而不是服务商所提供的价值，但是Billpoint随后的一系列行为表明在挑战PayPal时，简·克兰并不打算把宝都押在其支持者eBay的品牌上。

鉴于与Visa的市场协议，eBay10月份宣布将再一次对使用Visa支付的所有Billpoint交易免除费用。Billpoint 4月份成立后，eBay曾经这么做过，但是这一次为时两个月的促销意味着我们竞争对手的优惠将在整个节日季都比PayPal低很多。

免费的Visa促销并没有使支付市场在一夜之间发生天翻地覆的变化。一周之后，虽然Billpoint的份额增长了几个百分点，但是PayPal仍然遥遥领先。我们的份额很稳定——Billpoint选定的大部分客户都已经使用了PayPal，并且在接受了Billpoint之后仍继续使用PayPal。

10月份eBay的惊人之举不只是免费Visa，同年早些时候，简·克兰同意改变Billpoint品牌，以进一步利用与eBay的关系。Billpoint的网站和电子邮件渐渐开始被称为“eBay支付”，这明摆着是为了进一步加深著名的拍卖网站（eBay）和不出名的支付商（Billpoint）之间的关系。整个秋季Billpoint品牌慢慢退出舞台，“eBay支付”的名字开始遍布eBay的网站，通常还伴有一个吉祥物——一个有手有脚的卡通美元穿着四轮滑冰鞋扭来扭去。这绝对是你在eBay虚拟王国的原色中看到的

那种古怪图案，这与PayPal没有卡通形象，“穿蓝西装的银行家”的网站形象形成了鲜明的对比。

但是eBay没有将Billpoint的命运放在那个玩滑轮的美元形象上，在免费Visa促销以及品牌更名之后，Billpoint的业绩显示了跟随市场拥有者（eBay）的真正好处。深秋时，保罗·马丁在eBay网站上的一个发现才让我们知道了这一点，而这从eBay的战术描述中我们根本看不出来。

当乔希·科佩尔曼创办Half.com，并提出固定价格模式后，eBay花了5个月时间才将其收购并抑制住它的威胁。现在eBay终于在自己的网站推出了固定价格交易。eBay现在打着“一口价”（Buy It Now，简称为BIN，原意为“立即购买”）的旗号，卖家可以选择以什么价格跳过拍卖竞价并立即将商品卖给买家。如果卖家的某一个拍卖品激活了BIN，那么买家就会看到“一口价”的选择和价格，直到有人提交的竞价超过商品的最低拍卖价，那时“一口价”才会失效，接下来就是标准的拍卖流程。

“一口价”本身对PayPal并不构成威胁，如果“一口价”能让排斥拍卖的买家在eBay上购物，那么PayPal的潜在用户群也会日益壮大。“一口价”还会缩短拍卖陈列关闭前的平均时间，从而增加eBay拍卖的速率。这一点对PayPal也有好处，因为存货周转率提高就意味着需要支付的商品更多，但是保罗·马丁的发现使这些潜在的好处黯然失色。

“你看，”保罗·马丁递给我几张打印出来的屏幕截图，“我刚刚‘一口价’购买了一件接受Billpoint支付的商品，你看看他们是怎么干的。”

“天哪，”我脱口而出，“这些卑鄙小人！”实际上我当时用了一个稍重的词来表达我的愤怒，虽然我爆粗口，但是并没有让我这位来自南方浸礼会的朋友感觉受到了冒犯——他当时满脑子想的也全是eBay的背信弃义之举。

虽然“一口价”会促进eBay的交易量，从而给PayPal带来好处，但是eBay使用“一口价”把买家都引导到了Billpoint上——eBay让买家产生只能使用Billpoint来支付商品的错觉。之前如果一位买家想竞标，他首先要输入姓名、账号和标价。竞标后，买家等着拍卖结束，剩下的事就是eBay的了。竞标成功的买家随后会收到电子邮件通知，告诉他们怎么与卖家完成交易。这时，如果买家用PayPal账户，那么他就可以登录我们的网站，向卖家支付结算额。买家在eBay网站上缺席的时间延长，这就使得PayPal有机会参与其中。

但现在不一样了，当卖家选择使用“一口价”销售时，拍卖就会立即结束，而买家还在eBay的网站上。eBay就有机会通过网站上的信息影响买家的下一步选择——买家甚至都没有机会进行到登录PayPal网站那一步。

在新的“一口价”模式下，买家要进入eBay网站的登录信息页面才能进行购买。接着他们会看到一个“继续”按钮，点击按钮就会出现Billpoint支付表格，这就暗示着要完成登录过程就必须使用Billpoint表格。虽然买家可以选择页面上较小的PayPal链接或是关闭浏览器，但是这一流程明显表明必须使用Billpoint，这是迄今为止eBay做出的最出格的举动。

Billpoint的品牌更名及与“一口价”模式结合在一起说明了一件事——如果Billpoint不能把PayPal从eBay上驱逐出去，那么eBay就把Billpoint变成eBay。

## 媒体的转向

那年秋天就在eBay继续咄咄逼人之际，世界上最大的商业银行登上了在线支付舞台。7月，花旗集团（Citigroup）宣布与美国在线

（America Online）达成战略联盟，将为支付服务提供“整个美国在线网络最好的配置”。花旗集团有1亿个账户，美国在线有2 300万个用户，两家公司都畅想着自己成为互联网支付的标准。[6]

虽然双方宣传说花旗集团和美国在线达成了伙伴关系，但其实就是一纸简单的付费投放合约。那年早些时候美国在线就接触过X.com，它想看看为了在网站上投放广告，我们舍得多少风险融资。里德·霍夫曼和业务开发团队在一个冗长且高额的合同面前犹豫不决，美国在线于是又把手伸进了花旗集团深深的口袋里。把广告库存卖给竞价最高的那一方不算什么新鲜事。

后来证明，花旗集团的支付服务也不是什么新鲜物。花旗直到10月底才发布，其初次登台时名字是“C2it”。这个名字听上去很像“see to it”（留意），公司网站将“C2it”标榜为一个可差使的工具，可以省下写支票的时间。花旗的侧重点与一年前PayPal刚建立时类似——目标是个人支付，几乎不涉及拍卖领域。除了对迅速增长的在线支付市场没有准确的预估之外，C2it还犯了第一银行eMoneyMail同样的错误——使用C2it付款要收费。C2it前3个月免费，但是3个月之后，每一笔交易都要收取2美元。[7]

虽然投放美国在线广告要支付费用，但是花旗的高管们显然期望C2it在一开始就会盈利。那年早些时候听到花旗要进军支付市场时，我们还很担忧，但现在看到它踉跄走出大门，我们松了一口气。花旗董事长桑迪·韦尔（Sandy Weill）及其助理对于争夺市场份额以建立支付网络并不感兴趣，我只能推测他们给C2it下达的命令是建立一个盈利的在线支付网站，并且还能为公司的核心——银行服务做幌子，招揽生意。

就算PayPal的领先地位会受到挑战，从花旗集团这一混乱的举动看来，C2it也不是那个挑战者。我们之前的竞争对手PayMe和

PayPlace.com也无法挑战我们，两家公司因为缺少资金而关门大吉，第一银行的eMoneyMail因为缺少用户也步了它们的后尘。但是媒体对C2it这一风潮竞相报道：《计算机世界》（*ComputerWorld*）称赞C2it是支付业巨头；《商业周刊》（*Business Week*）的分析师称赞说与竞争者相比，C2it的诈骗风险更低；《商业2.0》（*Business 2.0*）说C2it将使电子货币进入“黄金时期”。[8]商业媒体热切地接受C2it的一些举动，对于发生在他们眼皮底下的PayPal和eBay公开的支付战争似乎浑然不觉。

但是媒体也不是对所有事都不知晓。10月初，也就是在公司罢免埃隆·马斯克事件发生几个星期后，媒体才报道这件事。埃隆·马斯克把他的离职说成是职业选择，以期将公关损害降到最小。他说：“一个人必须知道他的优势是什么，在刚开始管理公司时，我觉得很有乐趣，那时公司的所有精力都放在产品开发上……我想你们可以说我是一个闲不住的创业家。”[9]接着他又说他正率领遴选委员会寻找世界一流的继任者。他很善良，没有提到彼得·蒂尔的名字或高管们的起义。

我认为媒体对于C2it的溢美之词，以及对埃隆·马斯克离职的迟来报道，并不表明媒体对于PayPal一直有偏见。相反，直至那时，我们得到的媒体关注都十分积极。《红鲱鱼》杂志6月时将我们列为“全球100家最重要的公司”；后来，《福布斯》将PayPal归为“最佳网站”之列；我们还捧回了“威比奖”（Webby award）的最佳金融类网站奖。[10]但是我们并不是唯一受到媒体关注的新公司。就像20世纪80年代日本产生了革命性的经连会（*keiretsu*），20世纪90年代末，报道互联网公司的动向成为商业媒体的风尚。

记者们对这一主题的痴迷不难理解。一方面，网络公司上市的融资额很高，但是广告量却不多，业务模式又很新颖——这都是很好的报道材料。在更广的意义上，这些网络公司似乎有源源不断的风险投资，这说明投资者相信美国真的是在发展一种新经济。对于记者来

说，他们不可能错失这么一个良机，尤其是其他同行都紧握机遇的时候。被《福布斯》称为“数字救星”的埃森哲首席执行官乔治·沙欣（George Shaheen）离开了价值90亿美元的埃森哲咨询公司[11]，成为家庭杂货商Webvan的领导者。如果不是记者们的争相报道，专栏作家和名嘴谈到这一事件时怎么可能眼都不眨一下呢？1999年和2000年初时，互联网势头正劲，很多人有一些短视的观点，认为像PayPal这种网络公司不可能出什么差错。

商业媒体热切地拥抱创业公司的现象，使PayPal得到了宽松的对待。但如果媒体对于网络公司的追捧停止的话，那么我们理所当然也会受到连累。纳斯达克4月崩盘之后的半年内这一幕就发生了。Webvan争扎求生，其他互联网公司在某种情况下倒闭了，媒体开始恶语相向。如果说成功为互联网公司带来了嘉奖，那么互联网行业的失败引发媒体的指责也无可厚非。可以肯定的是，许多财经记者都会因过去对互联网的公开称赞而有一种背叛的感觉。

所以，虽然花旗集团等旧的庞然大物参与到在线业务中时，商业媒体给予了一点称赞，但是对于PayPal这种年轻的公司，媒体进行了一番挑刺。CNET旗下的News.com是一家侧重于高科技企业新闻的热门网站，这家网站的一些举动表明它把枪口对准了PayPal。在一个多月的时间里，该网站发布了一系列文章，突出强调埃隆·马斯克离职一事以及气愤的客户对于被迫升级的抱怨，[12]还说我们的网站在感恩节周末发生了短暂的运行中断。[13]

还有很多附和CNET的媒体。美国著名科技杂志《红鲱鱼》的雷夫·内德勒曼（Rafe Needleman）之前曾将康菲尼迪称为他“当天的最佳收获”。现在，在一篇题为《亲爱的你会撞坏我的车》的文章中，他以谈笑的口吻讲述了发生在3月的一个啼笑皆非的故事。[14]埃隆·马斯克开着他那辆著名的麦克拉伦F1把彼得·蒂尔捎到沙丘路红杉资本的办公室里与迈克·莫里茨开会。当埃隆·马斯克飞速驶出高速出口时，他的麦克

拉伦F1凌空而起，“砰”的一下落到出口旁的地面上，埃隆·马斯克和彼得·蒂尔都有些晕眩但是奇迹般地毫发无伤。埃隆·马斯克说：“哥们儿，真是太爽了！”彼得·蒂尔拍拍身上的尘土，随后搭便车来到红杉资本的办公室，而埃隆·马斯克则等着平板货车来把他的爱车拖走。雷夫·内德勒曼用冷静的语气公开警告彼得·蒂尔，PayPal的业务模式就像是凌空而起的麦克拉伦F1一样——他要想办法克服万有引力定律，否则就可能摔得粉身碎骨。[15]

雷夫·内德勒曼的这一比喻有些耸人听闻，但是我确实承认我们公司逃不过媒体的解剖。实际上，这是我们自找的！前三个季度我们的运营成本达到9 200万美元，而收入只有600万美元。CNET、《红鲱鱼》及其他媒体完全有理由对于我们这样一家赤字率极高的公司进行大肆报道，特别是有400万名用户使用我们的服务。但是就在我们正要齐心应对之时，媒体的语气突然转变。这篇批评性的报道，以及C2it跌跌撞撞的面世成了媒体关注的新焦点，让我们认识到财经类媒体有从众心理，现在媒体的关注点变了，不再对PayPal感兴趣。对于我们即将到来的艰苦奋斗，媒体并不会报以同情。

## 成功转变业务模式

C2it并不平稳的推出，媒体的大肆抱怨，都只是戴维·萨克斯领导的产品团队背后的噪音而已，我们仍然侧重于PayPal主要对手的一举一动。Billpoint与“一口价”相结合并且推出了品牌更名战略，尤其是还推出了免费的Visa卡促销活动，这给PayPal的市场主导地位带来了第一次真正的威胁。我们的应对战略有三点：首先，直接对战eBay的“一口价”；其次，应对它的品牌重塑策略；最后，我们要进一步为PayPal网站打造一系列的功能性产品。

有利因素寥寥无几，但是威胁却遍地丛生，在这一情况下里德·霍夫曼就Billpoint的“一口价”问题向eBay法律部的罗布·切斯纳特正式表达了不满。罗布·切斯纳特是一个一碗水端平的人，他与最初的“一口价”决定毫不相关。当他听里德·霍夫曼讲完之后，立即审查了这一事件。他查看了一些截图和超链接，也认为“继续”按钮会将买家带到Billpoint面前，这样有失公允。他说服了eBay的产品团队将Billpoint的链接标示清楚，不能有误导性。当eBay给予Billpoint差别待遇这个大问题有待解决时，正是里德·霍夫曼坚定地在幕后与eBay谈判，将这种差别对待扼杀在摇篮里。

而“eBay支付”新命名的问题就另当别论了。这个新名字没有区分eBay和Billpoint之间的区别，这样就使得“eBay支付”有很强的竞争优势。但我知道一个呆傻的滑冰美元吉祥物不会一夜之间完成品牌再造，所以我在公司的营销活动中继续将Billpoint定位为竞争对手，在电子邮件和网页中坦率地将PayPal与Billpoint相对比。客户最开始怎么称呼一项服务，以后也倾向于继续这么叫下去，所以我通过各种与客户交流的途径确保Billpoint这个名字不会很快被他们遗忘。这就好比公司在埃隆·马斯克的双品牌战略下运营的时候，客户依然喜欢称我们为PayPal。

在产品方面，几个新功能提高了PayPal的竞争优势。彼得·蒂尔最初设想了一种较为激进的货币解放的前景，国际账户的运行使得PayPal离他的设想又近了一步。30多个国家的民众都可以开设PayPal账户，这是有史以来的第一次。这样客户不仅可以用美元进行交易，而且许多国际客户还有机会首次在网上付款和收款。

产品团队还为美国客户打造了货币市场服务，货币市场跟X.com的金融超市不一样，这一服务可以使用户从PayPal账户的存款中获取利息。虽然名字是“PayPal货币市场基金”，但是这一基金由巴克莱银行所有及管理，这种安排可以让公司绕开那些会被归类为商业银行的

业务。戴维·萨克斯希望向用户提供利息能激励他们把钱存在PayPal账户中，这样就会减少他们使用信用卡支付的比率。国际账户以及货币市场基金的连环出击虽不能完全弥补账户升级带来的品牌损失，但是对于让用户相信我们会赶在Billpoint之前继续创新并提高服务质量，大有帮助。

针对Billpoint的竞争性回击取得了成效，我们安然度过了第一个节日季。在第四季度Billpoint的份额由10%上升至20%，但是PayPal的份额也增加了5%，达到50%。12月eBay继续实施它的战略，随后察觉到免费Visa项目已经走完了该走的旅程，就放任其自生自灭了，但是这一促销项目还是实现了其目的。在第二季度和第三季度输给PayPal之后，Billpoint在第四季度终于取得了些许成就。

虽然Billpoint取得了进展，但是12月我们公司有两个意义重大的里程碑——PayPal的注册账户达到500万，支付额累计达到10亿美元。文斯·索利托发布的媒体声明称“PayPal已经证实了dotBank（前）首席执行官罗伯特·西蒙的预言——PayPal是第一家实现500万注册用户的公司，（将）成为市场的领军者”。[16]第四季度的其他数字也很喜人。虽然实施了升级活动，但是我们的支付总额比前一季度增加了29%，每天的总支付额达到600万美元。这些交易中近2/3来自企业账户，为公司带来了740万美元的收入。虽然公司仍有2 540万美元的赤字，但是前一个阶段我们的收入只有100万美元而运营损失高达3 670万美元，相比之下这仍是巨大的进步。[17]

交易收入增加再加上筹资成本和诈骗损失下降，这使得支付交易的利润从第三季度的–3.28%提高到第四季度的–0.92%。虽然不是那么乐观，但是我们的收入上升、成本降低，这表明我们的利润将很快由负变正。

公司在经历了自杀式的2.0版本及X.com品牌更名事件之后，我们抵挡住了eBay的攻击并且成功地转换了业务模式。我们已经证明客户愿意付费，并且我们的系统仍然简单易用，还可以提供充足的保护让诈骗损失在可接受的范围内。资金消耗率正在下降——PayPal终于有了一个可持续的业务模式。

## 意外升职

PayPal的财务形势转危为安，我的职业生涯也有了起步。在我成功领导了升级活动后，2001年初，戴维·萨克斯把我叫到会议室。我想起了几个月前他也是这样把我叫到会议室，提前跟我说要扳倒埃隆·马斯克的事，想到这儿我做了个鬼脸。不过，这次他说的可不是个灾难性的消息。

“你的工作做得很棒，祝贺。”他咧嘴笑了，轻轻扶了一下无边镜框，“作为公司唯一的营销人员，你表现得很出色，所以我提升你为产品营销总监。”

“哇！”我受宠若惊。在大部分员工看来，PayPal的年度考评跟其他管理职能一样，也就是说并不怎么重要。考评在7月，正是2.0版本吵得沸沸扬扬的时候，大部分经理和员工都在努力完成“最紧急的网站升级设计”，所以他们慌忙赶在最后一秒完成了考评。当时我根本就没顾得上考评，所以年中的这一晋升就更加出乎意料。“我也不知道该说什么了，但是真的很感谢！”戴维·萨克斯在桌子那头冲我笑笑，看到我是真的很惊讶，他显然很高兴。

“除了升职外，我计划让你在产品团队组建一个小的营销团队。”戴维·萨克斯继续说道，他跟我说了两个人的名字，很快他们就会被调过来向我报告。现在我真的不敢相信我的耳朵，我的努力得到

了认可，这让我很满足，对于公司希望有更多的营销资源，我更是感到很高兴。我单打独斗的日子终于结束了，而且有机会组建自己的营销团队，我真是迫不及待地想大干一场。

“好了，不要认为有团队向你报告你就不用努力工作了。”他故作严肃地说道，然后紧紧跟我握了手，就回自己办公桌了。

我在会议室待了一会儿，刚才发生的一切让我有些晕眩。几个月之前我还害怕以后要向严肃的戴维·萨克斯报告，而现在我们两人已经建立起稳固的工作关系了。除了敬佩他对于使用产品实现业务目标的敏锐意识，我也越来越适应他的领导方式，甚至欣赏他的坦率和直接。虽然他要求结果，但是他言行一致，所以他手下的员工在工作时都清楚知道该实现什么目标。随着时间的推移，我看到戴维·萨克斯提拔了许多年轻员工，让他们担任管理职位。他授权给员工以创造成果，并且确保员工们的努力会得到回报。

戴维·萨克斯已经成为一名成熟的高管，虽然在待人接物上仍然缺乏幽默感，但是他开始越来越注意士气和文化等问题。他真诚地欢迎大家对重大活动和产品计划提供反馈意见，当我有不同意见时他从来没有压制我的想法，他已经好几次令我佩服得五体投地了。

现在他对我的信任意味着我的日常职责有了重大改变。公司合并后我一直担任现已失效的营销部门的非正式组织者和支持者，但是我之前从来没有管理过别人。而新来的员工意味着我们终于可以扩大规模并且为改进PayPal的营销而努力，这是我一个人无法完成的事情。

## 雅虎拍卖的崩溃

eBay在2000年第四季度采取的很有竞争力的突袭虽然没有将PayPal从它的网站上驱逐出去，但是在2001年初却驱逐了另一个竞争者。eBay早就成为在线拍卖界的领导者，但它并不是在线拍卖界的唯一大佬，另外两家重量级选手雅虎和亚马逊也在自己的网站上提供拍卖服务。

首先，虽然亚马逊在零售方面有重大影响力，但它并不是个人拍卖业的有力竞争者。前一年夏天，亚马逊评估了激增的费用并且移除了向卖家提供在线商店的版块，之后就放弃了在线拍卖。[18]虽然亚马逊几乎没有发布过最新的拍卖数量，但是我们的情报人员称亚马逊只有eBay拍卖列表份额中很小的一部分。从保罗·马丁及其工程团队那里我们还了解到，很少有卖家要求我们开发适合亚马逊拍卖的标识或工具。

其次，雅虎拍卖在一定程度上有大批追随者。实际上，到现在为止雅虎看上去似乎可以挑战eBay的主导地位了。它拥有240万个陈列，与eBay的370万差得还不是太多，[19]所以PayPal有理由希望雅虎与eBay一较高下。一个有竞争力的拍卖网站的加入可以使PayPal比Billpoint和雅虎的PayDirect都更有优势，因为我们的服务在eBay和雅虎网站上都可以使用，而雅虎拍卖强势登场还会迫使eBay将重心放在拍卖市场上，从而放松支付方面的竞争。

从一开始雅虎就将eBay视为拍卖服务的竞争对手。1998年9月在eBay首次公开募股的几天前，雅虎推出了拍卖服务，明确表明了自己的立场。和eBay不同的是，卖家在雅虎网站上发布陈列无须缴费。价格上的优势还不足以摧毁eBay的网络，雅虎随后又尝试了一个激进的战略，将eBay的成功为自己所用。1999年春天，雅虎准许用户在雅虎个人资料中添加eBay的信用等级。[20] 卖家可以在雅虎上展示他们的eBay记录，这样更能吸引eBay卖家在雅虎上拍卖商品。在雅虎这家新的拍卖网站上，卖家和买家之间的信息差距缩小，这样在雅虎上交易

就跟在eBay上一样安全可靠。eBay随即进行了法律抗议，使得雅虎改变了措施并放弃了在网站上展示eBay信用等级的服务。

信用等级方案被取消后，尽管雅虎拍卖不收取陈列费用，但也渐渐衰退。直到2000年初eBay经历了一场小小的草根“造反”，雅虎才开始受到欢迎。知名拍卖实时通讯杂志《拍卖协会》（*The Auction Guild*）的编辑罗莎琳达·鲍德温（Rosalinda Baldwin）领导了对eBay的抗议，谴责eBay偏爱企业客户，忽视个人客户，而正是个人客户使得eBay网站取得了最初的成功。罗莎琳达·鲍德温说eBay拒绝将上市之前的股份分给网络社区的众多支持者，还呼吁发起了“百万拍卖游行”活动，鼓励卖家把拍卖陈列转移到其他网站上，在惩罚eBay的同时也迫使eBay建立可行的方案。

这一运动显然对雅虎有利，2000年3月至9月雅虎的拍卖陈列增加了大约100万，而eBay则表现平平。[21]eBay的拍卖业务一般有很大的季节性，第一季度和第四季度业务上升而第二季度和第三季度不够景气，所以在年中“不景气”的季度中，大量eBay的陈列不断涌来对于雅虎来说着实是件令人欢欣鼓舞的事情。

由于雅虎有巨额资本，广告收入也越来越多，所以在互联网公司日趋衰落的时候，它仍然可以提供免费的拍卖服务。通过免费服务获取市场份额是典型的互联网战略，这一招PayPal也很擅长。我怀疑雅虎也想通过免费来迫使eBay坐下来谈论收购事宜，因为雅虎在1998年和2000年初就提出过收购一事，很明显雅虎想将梅格·惠特曼的公司添加到其互联网门户上。

雅虎的纳斯达克综合指数大跌后，其广告收入开始下滑，短短8个月它的股票价格从200美元跌到不足30美元。在这一形势下，这家大门户网站不得不对其拍卖战略做出巨大调整。2001年1月2日，雅虎宣布在其网站上发布陈列不再免费，用户需交0.20~2.25美元不等的费用。

[22]这一费用是雅虎精心确定的（比eBay的费用要低），并且它降低了期望，说已经做好了准备迎接客户流失的状况。

但是“流失”一词太过于轻描淡写，收费之后，雅虎拍卖网站直接被抽空了。1个月之内，雅虎的陈列由260万下降到46万。[23] 看到雅虎的拍卖服务崩溃后，eBay抓住这一机会增加自己的利润并且宣布费用上涨——这是自1996年以来eBay费用的第一次上调。eBay将陈列费用提高到0.30~3.30美元，其新闻发言人凯文·珀斯格洛夫（Kevin Pursglove）称这一举动“将有助于保持eBay业务的财务健康”。[24]虽然费用更高了，但是eBay的陈列数量在短暂下降之后开始爬升，与此同时雅虎的陈列数量一落千丈。

eBay紧紧抓住了买家，并最终将雅虎拍卖推入无底深渊。由于eBay上的评价信息不可移植，买家不会轻易更换拍卖网站。所以，即使雅虎的费用比eBay低，大部分之前使用过雅虎的卖家也会放弃雅虎。卖家的大部分买家都在eBay上，所以他们不会向雅虎付费。

雅虎拍卖的崩溃在一定程度上体现了PayPal和eBay网络效应的强大。虽然eBay在我们的收费问题上引发了一些“战乱”，但是PayPal的支付网络足够强大，可以应对强制升级过程。而eBay的拍卖网络比我们的时间要长，也更加强健。雅虎不过稍稍收费就崩溃了，eBay却可以保证梅格·惠特曼提高费用后仍然能继续发展。PayPal也许有一定的网络效应，但是eBay将雅虎拍卖击溃之后又进一步将自己打造成个人拍卖市场的垄断者。

## PayPal主动出击

每次卢克·诺塞克消失很长时间后再次出现在产品部门时，都会带来睿智的点子或雷人的诡计，有时候是双重惊喜。

“我想到了一个靠削价打败Billpoint的方法！”2月的一个上午他突然出现在我的办公室里，“卖家如果使用借记卡的话，我们就给他们返现。”

PayPal借记卡功能仍处于beta测试阶段，但是这一功能的需求已经很大。戴蒙·比利安定期转发的客户留言显示，他们想使用PayPal账户里的钱付款，并可以从自助取款机里提取账户的钱。我们与万事达卡合作，只要接受信用卡的商家都可以使用我们的卡。

“这样行不通，卢克。”我提醒他，“我们现在正努力实现盈利，怎么能在这个时候掀起价格战呢？”

“我们不用放弃任何的支付利润，”这位副总裁回答，“作为借记卡供应商，我们大部分的交易费来自那些在万事达卡网络交易的持卡人，只要持卡人购物，我们就可以跟他们分摊交易费。”

“可是如果Billpoint效仿我们怎么办？我们也阻止不了人家提供返现活动。”我回答说。

“这不是价格战，因为我们能这么做而Billpoint做不了。”他反驳说，“Billpoint的账户结构跟我们的不一样，他们的系统无法使客户在账户里存钱，所有的支付款会立刻转到用户的银行账户里，也就是说Billpoint绝不可能支持借记卡交易。没有借记卡交易的话，Billpoint就没有足够的利润来支持任何形式的返现活动。”

“这倒不假。”我说。

“你看，每笔使用万事达卡网络的签名授权的交易中我们能收取2%的费用，这样我们就有了一大笔可用资金了。”

我俩细细品味着这个绝妙的点子，笑着看着彼此。忍受过eBay几个月猛烈的竞争后，我们终于有了反击的方法。

正在出差的戴维·萨克斯也支持卢克·诺塞克的点子。他一回公司，就让我赶紧准备一份具体的提案。于是，卢克·诺塞克和我邀请借记卡的“生产者”、我的斯坦福同学普雷马·沙阿（Premal Shah）跟我们一起商定细节问题。讨论之后，我们想出了继10美元推荐费之后影响力最广泛的PayPal促销方案。

借记卡服务商就每一笔使用万事达卡签名授权的交易收取大约2%的费用——PIN授权交易只能收取它的1/4，而ATM取款则不收取费用。鉴于签名授权带来的收入最高，所以我们选择给签名授权的交易返现，但是只有不使用Billpoint的卖家才能得到返现。这样用户每笔签名授权的借记卡交易能得到1.5%的折扣，我们得到的回报就是用户把PayPal作为拍卖页面中唯一的在线支付服务商，从而为PayPal做宣传。之前我们向企业账户收取2.2%~2.9%的支付费用，如果卖家使用新的借记卡购物或享受服务，那么这种返现会极大地降低他们需缴纳的费用。

我把这一提议称为“PayPal首选”（PayPal Preferred）奖励项目。诚然这一项目咄咄逼人，但是eBay的攻击越来越猛烈，所以我们这么做也没什么不对。这一项目明显是为了降低eBay的市场地位，但是至少我们使用的是给用户带来利益的手段而不是什么神秘的戏法。我们现在是跟一个垄断者较量，所以我们需要利用一切可利用的资源。

这一返现项目虽然听上去很诱人，但是我们必须马上让卖家使用借记卡，这样在与Billpoint较量时，我们才会有更大的优势。就这一问题普雷马·沙阿提出了一个大胆的对策，PayPal给满足条件的卖家主动邮寄借记卡，并且借助网站、邮件和电话来指导客户如何使用新卡。与鲁洛夫·博塔核算了金额之后，从经济学的角度证实了这一提议可行，戴维·萨克斯和彼得·蒂尔同意了这一方案。

我在康菲尼迪首次见识到的那种高效率又出现了，我们只用了几周就把卢克·诺塞克的想法变成了现实。普雷马·沙阿和我与反诈骗部、客服部的同事天天见面，因为公司向畅销卖家发出了数以万计的借记卡。虽然客户并不知情，但是大部分客户都认为借记卡是个惊喜——后来信用卡行业的知情人士告诉我收款人将借记卡激活使用的比率极高。许多新的持卡人都加入了“PayPal首选”项目，并且不在拍卖中使用Billpoint。Billpoint最近有所斩获，所以不会瞬间崩溃，但是其陈列份额的上升趋势趋于平稳，甚至稍稍有所下滑。PayPal终于站在了主动出击的位置上。

## 系列产品创新

我们并不止于“PayPal首选”项目，还改进了分权决策的方式以促进新的观点产生，我们也进行了一些冒险和快速的产品开发，这使得我们在2001年初收获颇丰。Billpoint连发三招，推出了免费Visa、“一口价”及品牌更名措施，彼得·蒂尔则增强了PayPal年轻的网络以改善公司的前景。虽然业务模式已经全部实施，我们的利润也逐月增长，彼得·蒂尔还是常说“eBay威胁”是我们一贯的威胁，PayPal要上市的话就必须弱化它，但是如果我们能在市场中打败Billpoint的话，就可以战胜这一威胁。我们要向全世界证明如果这位拍卖巨头禁止使用PayPal的话，它自己的客户都不会答应。

公司不确定的未来决定了我们该使用什么战术以实现彼得·蒂尔的目标。公司的收入有所增加但仍是负现金流，这就意味着我们不可能大手笔地进行广告宣传或再次发放推荐奖金。此外，虽然戴维·萨克斯创建了营销团队并且让我负责，但是我们公司刚起步，要创建以营销为中心的文化还有很长一段路要走。公司的侧重点还是产品开发，我们这样做理所当然，因为这样才能让我们在与Billpoint的竞争中占据有

利地位。eBay的广告花销肯定比我们多，也会有几十个营销高手进行高级营销活动，但是过去12个月里eBay行事缓慢，说明eBay在创新方面不如我们快速。

这就是说，“游击营销”支持下的一系列产品创新仍是我们最重要的武器。随着2001年最初几个月一天天过去，我们在发起了“PayPal首选”活动后又推出了几个很好的后续项目。首先是PayPal商店（PayPal Shops），这是一个选择性加入的名录，卖家可以在买家能登录的网站上发布网上商店，这样就能鼓励用户在eBay之外的地方交易。其次是智能标识（Smart Logos），这是一些拍卖按钮，当拍卖开放时是标准的推荐标识，但是当竞标结束时按钮就会变成“立即支付”，这样中标的人就可以创建PayPal账户，只需一步即可支付。最后是中标人须知（Winning Bidder Notification，缩写为WBN），卖家可以利用WBN向买家自动发送电子邮件，邮件内容包括PayPal说明和支付表格的链接。这一战略最大化地降低了买家再登录eBay的可能，因为一旦登录eBay的话可能会看到Billpoint。

这一系列狂热的产品创新意味着保罗·马丁和他的主要工程师潘宇实际上把家搬到了办公室里。其实，因为工作量太大，PayPal办公楼还见证了一个特殊的时刻。周末晚上，保罗·马丁带女朋友出去吃饭、看电影，然后带她到办公室，说回家前必须完成一个项目，而当时还是斯坦福学生的保罗女友，已经习惯了每天晚上都在他的小隔间里写几个小时的作业。保罗·马丁的托词很正常，但这次，做家庭作业的是保罗·马丁，他从桌子的抽屉里拿出一枚闪闪发光的订婚戒指。

产品开发仍在紧张进行着，我的营销团队为公司的反击提供支持。我们综合使用促销邮件和注册后的插入式页面来增加用户对新产品的使用量，这样做也是为了凸显PayPal与Billpoint的比较优势。我决定将PayPal与Billpoint做正面对比，这引发了营销小团队的激烈讨论。

营销团队的一个问题是大家都能提出提议，但是很多人还没有能力给出好的建议。一些同事批评说千万不能提及竞争对手，因为这样就会将竞争对手置于平等的地位，比如可口可乐在广告中就从来不提百事可乐。但是我们面临的形势有些特殊，eBay的品牌已经在其客户心里占据了一席之地！无论如何，我们绝对不能让eBay随心所欲地向几百万名客户指定Billpoint服务。

另一些同事催我们进行一些更有力的对比。在与客户交流中我们已经使用了表格和清单来指出PayPal在功能和价格上的优势，但其他同事认为我们需要激起卖家的公愤，这样他们才能把Billpoint从他们的拍卖中移除。不过这个观点似乎有些问题，客户访谈的反馈结果及讨论区上戴蒙·比利安转发的评论表明，用户们越来越不愿意被卷入PayPal和Billpoint的纷争之中，我们公司和eBay积怨日深，而外界对eBay的关注度越来越高，我担心这最终会伤及公司品牌。

所以我让PayPal的营销团队采取折中的办法，试图直面对手但又不离间客户。我习惯了产品营销总监一职之后，在应对批评时就更加坦然了。PayPal里有很多不同的想法，大家可以坦率地讨论，而我未仔细咨询和考虑就把一大堆意见一股脑地抛给了同事们，对此我感到愧疚。这种开放性使公司提出了许多创意，扭转了局势，我们的业务模式得到修改，在与Billpoint的竞争中也幸存下来。

当然，在PayPal里经历了16个月的风风雨雨后，我开始领会到局势扭转跟赢得战争还不是一回事。我们这辆腾空而起的麦克拉伦现已安然落地，但是要抵达终点，还要跑好几圈。

The PayPal Wars:
Battles with eBay,
the Media, the Mafia,
and the Rest of Planet Earth

第八章

# 孤注一掷：争取用户

2001 年 3~9 月



## 彼得·蒂尔再创奇迹

2000年公司合并后发生了“动乱”，但是2001年公司取得开门红。2000年下半年我们为了应对eBay的挑战进行了一系列的产品开发和营销活动，这有助于公司在2001年第一季度保持强势增长。PayPal日支付额上升了18%，超过了700万美元，账户总数达到720万。虽然公司仍是亏损经营，但之前的赤字为2 540万美元，而2001年第一季度赤字下降了一半，为1 210万美元。我们的财务状况扭转，PayPal乘风破浪，继续保持病毒式增长。

赤字下降是因为支付开始带来了大量利润，2000年第四季度每笔1美元交易损失0.92%（信用卡的手续费），但是2001年第一季度，由于公司支付方式的改革，支付额为公司带来的账面利润相应地提高了0.20%。公司继续将卖家转为付费账户，公司的收入继续上升。支付额给公司带来的收入由2000年第四季度的1.37%增加到2001年第一季度的2.05%，总交易收入达到1 320万美元，这比2000年全年的都多。成本下降也增加了公司的利润，第一季度交易的手续费率从–1.67%降到 –1.36%，因为越来越多的用户使用银行账户而不是信用卡支付。我们的诈骗损失也减少了13个基点，达到了 –0.48%。

对于交易利润这一巨大逆转，彼得·蒂尔并不感到吃惊。他担任代理首席执行官几个星期之后，我听到他把我们新经济下的支付体系比喻成一个抽象的旧经济机器。他认为PayPal的许多政策就像机器上的杠杆、仪表盘和滑轮一样——譬如向卖家收费、对未经过实名认证的买家设定消费限制，以及我们幕后的反诈骗算法等——关键是要仔细地将这些政策调节一致，这样公司才能以稳定的速度向前行驶，而他除了修修补补之外别无他法。与PayPal类似的企业记载中没有先例，他找不到借鉴，所以只能让高管团队多次调整各个政策，弄明白哪些措施会给业务带来最大的好处。

彼得·蒂尔说起话来柔声细语，对员工们一向很客气，但是对手下高管们的要求很高。他一直不停地安排一些重要的事情，经常手里拿着笔记本，有时会突然打电话向别人要进度报告。作为密友，戴维·萨克斯最常被他召唤。彼得·蒂尔的办公室就在产品团队那边，我们经常听到灰色隔板那边传来“戴维，来一下！”的声音。每次彼得·蒂尔需要别人汇报，他就把戴维·萨克斯叫过去，但是他绝不是那种事无巨细、什么都管的人。相反，他开始把公司管理变回他在康菲尼迪工作时的那种分权方式。只要高管们定期向他汇报并且能用数据支持自己的汇报，他就给他们很大的自由权。他之前做过金融衍生品交易员，所以他认为必须用数字说话。每个负责大项目的人手头上都必须掌握关键的数据，以防彼得·蒂尔叫他们去汇报工作。

彼得·蒂尔既能关注公司的主要问题，又能利用朋友和同事们的才华，这使他赢得了董事会的信任。2月份的时候，埃隆·马斯克卸任已经5个月了，公司也试图找过继任的首席执行官人选，但是董事会最后决定让彼得·蒂尔担任公司正式的首席执行官。他担任首席执行官是实至名归，他后来的行动也证明董事会的这一决定是正确的。

2001年初纳斯达克综合指数仍然自由落体般下滑，短短两个月间从2 800点降到1 800点，但是彼得·蒂尔重返私募股权市场并且又筹集到9 000万美元。在当时硅谷一片惨淡的情况下，他的这一成就令人惊异。这笔资金来自不同的金融机构，包括西班牙州际银行和法国农业信贷银行，[1]这样到第一季度末时，公司手头的现金达到1.3亿美元。公司每月的资金消耗率下降至300万美元，与去年秋天相比下降了2/3，所以，PayPal算是解除了资金不足的威胁。

在创造了融资奇迹之后，彼得·蒂尔去了趟白宫以示庆贺。[2]之后他在于公司停车场开的一次会议上描述了他被小布什总统接见的情形。仅仅一年半时间，PayPal位于内河码头大楼的办公室已经不够用了，人力资源部只得将大会议室改造成多个小隔间。这导致公司要开

会的话必须到室外，员工们坐在折叠椅上，而彼得·蒂尔则站在有内置麦克风和扬声器的讲台上。这一幕很怪，但是员工们总是准时出席，因为为了保证所有会议都准时开始，彼得·蒂尔规定迟到的人要象征性地罚款1美元。

彼得穿着T恤衫和牛仔裤，他先是说了公司的最新情况，然后回答员工提出的问题。有人让他说说他的白宫之行，他回答说："白宫之行我是等了又等。首先我们要等着过安检，然后又在会议室里等着仪式开始，很多副官发言之后总统本人才露面。"

对于白宫之行，虽然他在会上没有表现出太多的兴奋，但是很显然他喜欢有机会跟大家说说。他当然要这么做，公司合并之后的半年时间我们都在修补PayPal的业务模式，2000年末我们抵御住了eBay的攻击——我们所有人都应该放松一下。PayPal似乎又走上了"统治世界"之路。

趁着大家心情很好，一位员工问：如果到8月份时我们能实现彼得·蒂尔的目标，公司现金流量有剩余，那么他（彼得）能不能把头发染成蓝色，就像PayPal的标识那样。彼得·蒂尔考虑了一下答应了。

## 反诈骗之战

彼得·蒂尔并不是唯一负责扭转PayPal财务局势的人。2000年下半年，我们被诈骗的状况尤为险峻，万事达卡好似一直想找机会惩罚我们这家年轻的公司，最终因PayPal信用卡退款过多而罚了我们31.36万美元。[3]彼得·蒂尔重新掌权之后，让马克斯·列夫琴主要负责建立反诈骗措施。我们的首席技术官话不多，但是工作起来专心致志，他把所有精力都用在应对诈骗问题上，他的办公室墙上贴满了各种与诈骗因素有关的图表。

马克斯·列夫琴的第一个目标是想办法阻止那些自动的、有扩大之势的诈骗堂而皇之地攻破PayPal门户。我们有强健的加密保护，防止用户的信用卡被黑客攻击，但是我们的服务是开放性的，这就使得公司难以招架那些已经窃取了信用卡的人。之前我说过，2000年年中的时候，一个骗子团伙注册了虚假的PayPal账户，并使用账户从我们这里转走了近600万美元，所以要想降低受骗的损失就必须阻止骗子们注册多个虚假账户。

戴维·高斯贝克（David Gausebeck）是最早加入康菲尼迪的工程师之一，马克斯·列夫琴和他一起开发了一个机制，使得诈骗团伙想要创建账户没那么容易，而其他合法用户则不受影响。两人在注册网页上添加了一个图片，图片是黄色的背景，上面有细细的黑色交叉线，图片的顶部有一组随机的黑色字母，开户者需要把图片里的字母填到旁边的文本框中。人用眼睛可以轻易地看出图片里的随机字母组合，但是图片的背景使字母稍稍扭曲，这样再高级的电脑也无法将字母正确读出。马克斯·列夫琴后来将其称为“反向图灵测试”，可以区分创建账户的到底是人还是电脑。现在，骗子们就不能再使用自动脚本大量创建绑定了被盗信用卡的虚假PayPal账户了。

这就是“高斯贝克–列夫琴测试”，公司上上下下都知道了在注册账户时还要经过“高斯贝克–列夫琴测试”，这一测试既能有效控制诈骗又不会降低注册率。使用它的不仅仅是PayPal，后来几年中，这一技术大受欢迎，其他可以自动创建账户的网站也都使用了这一技术。[4]但是据我所知，PayPal是第一个使用该技术的网站。

马克斯·列夫琴的反诈骗措施不仅仅是“高斯贝克–列夫琴测试”。虽然这一测试使得大型诈骗团伙难以进入PayPal系统，但是我们的运营团队需要一个切实可行的方式，可以把那些已经进入PayPal的诈骗活动辨别出来。所以，马克斯·列夫琴创建了一个可以扫描交易记录的

程序，以查询可疑的活动。这一程序的名字和灵感都来自一个俄罗斯人，这个人与马克斯·列夫琴和反诈骗团队的关系密切。

一次马克斯·列夫琴在PayPal数据库里调查可疑活动时关闭了一系列的可疑账户。但他刚刚关闭这些可疑账户，就有一批新的可疑账户冒出来，而且还给他发送了一封嘲讽的邮件。发件人自称是伊戈尔（Igor），在邮件里他取笑我们的首席技术官，说他不可能把自己驱逐出PayPal系统，于是马克斯·列夫琴和伊戈尔玩起了猫捉老鼠的游戏。在此期间，马克斯·列夫琴也明白了诈骗犯如何利用PayPal的开放系统，他总结出了骗子们的常规套路。

像伊戈尔这种骗子一般都是使用预存账户把偷来的钱打给数量不确定的中间人账户，然后再把钱转到银行里，这就是他们的洗钱方式。虚假账户的支付额、使用频率及存储信息都有一个共同点。一定数量的账户之间有一种系统的关联性，但是这些账户看上去与正常的eBay用户和网站商家的买卖模式不一样。用马克斯·列夫琴告诉《华尔街日报》的话来说："诈骗者的模式（跟合法的用户）不一样。"[5]

掌握了第一手资料之后，马克斯·列夫琴用那位俄罗斯对手的名字"伊戈尔"创建了一个程序，扫描交易活动以防诈骗。"伊戈尔"可以冻结有可疑活动的账户，并把这些账户标记出来由运营部门的审查人员调查。审查人员检查账户的交易记录并且尝试与账户持有者联系，之后审查人员决定是解除对这些账户的冻结，让资金可以自由使用，还是关闭账户并提出适当的警告。

"伊戈尔"、"高斯贝克–列夫琴测试"及其他各种反诈骗措施产生了巨大效果。2000年第三季度我们的诈骗损失率达到高峰，是交易额的1.21%，第四季度就迅速下降到0.61%，2001年第一季度为0.48%，而整个互联网的诈骗损失率据估计为2.64%，我们远低于这一数字。[6]虽然我们取得了惊人的进步，但是马克斯·列夫琴从没有奢望要完全避免

诈骗损失，他只是想把这种损失控制在一定的范围内，或者，像《连线》杂志的记者说的那样："马克斯·列夫琴知道注册过程变得复杂可以阻止网上的骗子们，但是他也意识到复杂的注册过程会流失潜在的客户……PayPal开始把诈骗损失视为如同研发经费一样的开支。"[7]

随着我们追踪网上骗子能力的提高，联邦调查局还请我们出席相关的媒体发布会[8]，PayPal赢得了全美国的关注。另外我们还赢得了一些法律诉讼。2000年12月，我们的调查员与当局一起对加利福尼亚州的Gametek公司提起诉讼。在全美掀起抢购PlayStation 2视频游戏机的假日热潮中，Gametek公司从客户那里收了120万美元，但是却未按承诺发货。[9]之前做过军事情报人员、体型高大魁梧的PayPal首席诈骗审查员约翰·科塔内克（John Kothanek）标记出了两个虚假账户，然后跟这两个账户持有人说可为其提供一家科技公司的网络安全防卫工作，将二人引诱到了美国，2001年5月这两名俄罗斯公民被联邦调查局逮捕了。[10]在PayPal的帮助下，联邦机构打击了芝加哥、休斯敦以及来自尼日利亚的有组织犯罪团伙。[11]

遗憾的是，我们虽然获得了这些成就，却也付出了代价。PayPal在反诈骗方面取得了成功，但因为系统会误报，给诚实的用户也带去了麻烦。例如，蒂姆·克拉默（Tim Kramer）是西雅图的一名管道用品零售商，在eBay上销售商品。他跟媒体说2001年1月我们无缘无故地冻结了他的账户，没有给出任何解释。他没办法联系公司代表，也无法使用账户里的500美元余额，直到一周之后我们才恢复他的账户特权，而且也没有任何解释。[12]对于蒂姆·克拉默的抱怨我无法做出准确的回复，但是跟他有同样遭遇的用户不在少数。那篇文章不仅反映了蒂姆·克拉默的不满，还提到越来越多的用户向商业改进局（Better Business Bureau）等监督机构提出申诉。社区的留言板上也出现了类似的抱怨声，所以戴蒙·比利安和反诈骗团队在调查这些公开投诉上花的时间越来越多。

虽然无辜的用户因为误报而有了不愉快的经历，公司的形象也可能受损，但这样做还是利大于弊。急剧上升的诈骗损失使得我们的很多对手也无法继续运营，像eMoneyMail、PayMe和PayPlace等都不堪其扰，PayPal只能两害相权取其轻。[13]如果PayPal没有找到控制诈骗的方法，那么诈骗早就把公司毁了。而且，我们可以追踪像Gametek这样的诈骗犯，许多诚实的用户就不会上当受骗。如果我们没有检测出诈骗，那么所有合法的用户和我们的支付网络就会有危险。虽然我们出现了几个误报，但是我们可以积极地对抗那些从公司和用户那里骗钱的诈骗犯，再说公司客服和反诈骗团队也立即更正了误报。

马克斯·列夫琴这一开创性的成就不仅把罪犯送进了监狱，而且在未来一年他名声大振。麻省理工学院的《科技评论》（*Technology Review*）特别强调了马克斯·列夫琴的“伊戈尔”成就，并将“年度创新奖”授予给他。

并且，马克斯·列夫琴、约翰·科塔内克及反诈骗团队的其他成员与犯罪团伙之间的较量很快在网上流传开来。彼得·蒂尔在2月接受美国公共电视网（PBS）《晚间商业报道》的采访中，强烈抨击了诈骗犯的罪行，同时向其他有诈骗倾向的人发出警告。

**记者：**你在安全方面遇到过问题吗?

**彼得·蒂尔：**（我们）一开始就十分重视安全问题，因为（这）十分重要。由于我们的交易额为数亿美元，所以俄罗斯、尼日利亚和印度尼西亚的黑帮都把我们当成目标，而我们基本上把他们都击退了。

**记者：**黑帮攻击过你们吗?

**彼得·蒂尔：**攻击过，但是我们把他们击退了，我想这才是最重要的。他们其中很多人就快进监狱了。[14]

有组织的不法之徒或是其他骗子在PayPal遇到对手了，但是与圣何塞将发生的事情相比，击退黑帮不过是小菜一碟。

## eBay商店来袭

2001年第二季度中期，eBay刚刚战胜了其主要对手雅虎，有迹象表明它也准备对PayPal采取同样的措施。梅格·惠特曼在接受美联社的采访时虚张声势地透露了这一点。eBay的首席执行官跟美联社说她认为亚马逊和雅虎都不再是主要竞争对手，这使得整个硅谷一片哗然。她又说eBay采取了很多反诈骗措施，包括审查团队和客户支持，这样eBay就不易招来商业诈骗："我认为我们成功地向整个网络社区传达了这样一个信息：如果你想在eBay上诈骗的话，那么你就有苦头吃了。所以，我想我们实际上把诈骗犯们赶到了雅虎那里。"[15]

虽然eBay的高管们都从未用过"垄断者"一词来形容eBay在网上P2P（个人对个人的电子商务）市场中的龙头地位，但是梅格·惠特曼对美联社这么坦率的言论几乎就是承认了这一点。eBay营销的共同主题就是，在跟网络社区对话时不能给人吹嘘的感觉，所以梅格·惠特曼这样轻易地鄙视竞争对手并且说把诈骗转嫁给另一家公司让人听起来很不合eBay的风格，拍卖用户们也注意到了这一点。第二天，热门新闻网站Auction Bytes戏谑性地报道称"eBay首席执行官对雅虎嗤之以鼻！"[16]

梅格·惠特曼公开承认eBay的主导地位（它也确实是业界老大），表明eBay公司内部对于其市场主导地位越来越满意。eBay最初几年一直疑神疑鬼，认为自己在拍卖市场的地位并不稳定。实际上，eBay斥巨资与美国在线合作主要是想把美国在线驱逐出拍卖业。[17]一家年轻的公司要想存活下去，适当的妄想是正常的，甚至是必需的（PayPal

也是这样），但是eBay在雅虎崩溃之后显然是过分妄想了。eBay的劲敌已除，它还收购了Half.com，而皮埃尔·奥米迪亚原本完美的业务模式也只是因为运行“一口价”而出现了几个小小的纰漏而已，eBay这么趾高气扬也是有理由的。[18]

梅格·惠特曼向媒体的评论透露出eBay内部的高度自信，eBay随后的公开之举进一步展示了这种自信。6月，eBay宣布对“eBay商店”项目进行Beta测试，参与这个项目的卖家有一个托管在eBay上的店面，店里是他们想以固定价格销售的商品。这一商店有定制化特色，卖家可以自己添加业务标识和描述。这样一来，eBay商店的购物体验就比eBay网站的拍卖业务更有吸引力。

eBay商店本来应该成为PayPal的理想平台，买家输入eBay密码并且同意购买固定价格的产品后，我们的“立即支付”智能标识可以使买家更方便地付款。但是eBay另有打算，eBay商店虽没有公开禁止使用PayPal，但它宣布卖家要么申请信用卡商家账户要么在eBay商店里使用Billpoint。eBay是这么辩解的：卖家需要立即收到货款，以确认买家的积极购物体验——价格固定的商品跟拍卖品不一样，没有时间延迟，需要立即付款。

但eBay并没有解释为什么PayPal不能满足立即支付的要求而Billpoint就可以，其中的原因不言而喻。eBay上只有小部分卖家的销售额够高，可以申请信用卡商家账户。PayPal能成功的主要原因是因为我们还可以服务那些小型业务的卖家并且满足他们eBay未满足的需要。卖家要参与“eBay商店”的话，就必须有商家账户或是Billpoint账户——另一位互联网浏览器市场的垄断者（微软）也使用过类似的捆绑式战略，以打破网景的领军地位。

这种局面让PayPal卷入了一个大旋涡里。其实，“大旋涡”还不足以形容我们的惊慌。之前我说过，任何一家成功的创业公司都必须有

妄想精神，而这一次，我们的担忧有足够的依据。得知eBay的这一举措后，大家都很恐慌，邮件满天飞，戴维·萨克斯、彼得·蒂尔和里德·霍夫曼就这一问题开了好几次会。我们能做的产品和营销方面的回应很少，公司别无选择，只能通过公开的法律途径反击。

于是，我们向eBay发出了警告信息。我们这么做要么大获全胜，要么一无所得。在过去的一年半里，里德·霍夫曼和罗布·切斯纳特的非正式沟通产生的结果喜忧参半：有时是eBay让步，有时是我们妥协。但是现在，双方没有太大的让步空间。如果“eBay商店”在eBay网站上大受欢迎，那么Billpoint的使用量会激增。Billpoint现在得到了许多优待，它的标识出现在拍卖结束发出的通知邮件、搜索栏及eBay网站的其他地方。Billpoint的无处不在会给PayPal带来灾难性的打击，所以我们需要eBay改变这一措施，并且将eBay与Billpoint的服务区分开。如果eBay不同意的话，我们就像网景那样通过法律途径改变我们的命运。那样的话，一旦失败我们会来不及采取任何补救措施来拯救PayPal。

与微软不同的是，eBay动摇了——算是动摇了吧。eBay同意“澄清”使用规则，这样用户使用PayPal就跟使用信用卡交易一样也可以加入“eBay商店”。但是eBay在商店注册的规定中并没有把这点说明白，普通卖家仍然以为PayPal满足不了“eBay商店”的要求，只有Billpoint满足条件。为了解决这一问题，我让营销团队在PayPal自己的网站上放置屏幕截图和详细的步骤说明，甚至还向卖家建议在PayPal商店的网站上建立他们的eBay商店。

公司上下都松了一口气。那时我们感觉应对了一个重大危机，并且迫使对手在一个重大的威胁上做出了让步。但我们的欣慰只维持了一个星期。

## eBay引火烧身

“埃里克，你来一下好吗？”乔安妮·罗克奥厄说。6月天散发出一种温暖和慵懒，预示着夏日的来临，但我从她的语气中听出她很焦急。

“怎么了？”我从办公桌后站起来。乔安妮·罗克奥厄在保罗·马丁的拍卖产品功能团队工作，她坐在那里盯着电脑屏幕上打开的Excel表。

“你看一下这个！”她说，“这是每日拍卖报告，可是不对劲啊。”

公司的拍卖团队每天都扫描数据，以监测PayPal和Billpoint的使用率，这是我们拍卖情报的基石。我们既有人工方法也开发了自动取样设备，以计算我们的陈列份额及在几个拍卖网站上总的陈列份额。但是年初雅虎崩溃之后，我们的精力主要放在追踪eBay和Billpoint上。乔安妮·罗克奥厄管理人工报告，而我和工程师们负责自动生成的报告，然后我们将两份报告进行对比，以确保两者吻合。

我悠然地走到她的工位，把一只胳膊撑在墙壁上。可是看到她的电脑屏幕后，我马上紧张起来。我眨了眨眼，再一次盯着那个Excel表，Billpoint的陈列份额突飞猛进。一夜之间，我们的竞争对手在eBay上的陈列份额已经从不到25%增加到30%。

Billpoint一夜之间增加了500个基点，超过了过去6个月的增幅。2000年末在免费Visa促销期间，Billpoint曾经历了短暂的增长，但是在2001年上半年增幅平稳，而PayPal的陈列份额持续增加，从55%增长至65%。一夜之间，Billpoint的收获竟然比之前一年半的成就还要大。

这一发现迫切需要查明原因，我快速查阅了一下自动生成的报告，证实了乔安妮·罗克奥厄的发现。我立即把产品和工程团队的专家叫到一起，以帮助我确定这一突然变化的原因，然后再跟戴维·萨克斯

报告。大家都百思不解，然后我在用自己的eBay账户发布测试拍卖时偶然发现，当我打开SYI表格填写拍卖基本信息时，表格上自动勾选了“Billpoint支付”。以前每次eBay网站上有新增的拍卖时，这张表格就将用户的支付方式等常用信息保存下来，这样经常销售商品的卖家就不用每次都输入同样的信息，如购物规定和保险费用等，从而省去了不少麻烦。

现在，SYI表格没有保存我选择的支付方式，而是默认使用Billpoint。如果我急着要在eBay上发布拍卖品，那么Billpoint就会成为我的支付选择，这样Billpoint就有了卖点，还会鼓励我的中标人使用Billpoint付款。令人难以置信的是，eBay悄悄改变了拥有Billpoint账户的卖家SYI表格设置。

意识到这一点后，我得出了结论：eBay肯定使每一位有Billpoint账户的卖家都默认使用Billpoint支付，所以我猜大部分卖家仍然被蒙在鼓里。许多大卖家每天都使用自动工具发布几十个甚至几百个拍卖品，也就是说他们从没好好看看SYI表格，更别说他们的拍卖陈列了。这就是说，成千上万名用户对于支付方式的改变毫不知情，也不知道随后Billpoint会出现在他们的拍卖支付方式中。既然这个系统默认的改变是刚刚才发生的，所以毫无戒备的买家们还没有使用Billpoint为这些新陈列的拍卖付款。

找到答案后，我去找戴维·萨克斯，而且我想出了对策。为了推销Billpoint，eBay操纵用户的喜好，这无异于玩火，而现在就是eBay引火烧身的时候了。

## 策动用户反击eBay

我们做出的紧急对策毫不留情。我认为我们迫切需要中止Billpoint的增长并且在这一过程中引发公众对eBay这一战术的批评，所以我起草了一份郑重警告，向卖家大致说明了潜在的问题，并且谴责eBay更改了客户的喜好。电子邮件这样告诫卖家："默认选择的Billpoint标识可能会让糊涂的买家使用Billpoint向你付款，这会伤害到你的底线。"并提醒他们Billpoint的费用更高而且没有拒付退款保护，"今后，为了防止被动使用Billpoint，唯一的方法就是关闭Billpoint账户。"

这一号召说起来容易做起来就难了，因为Billpoint跟PayPal不一样，用户不能在网上关闭账户，必须联系Billpoint公司才可以取消。[19]但是eBay不提供电话客服服务，所以用户必须通过eBay网站的帮助表格提交申请。这种客户体验很糟，不过我提出了一个新的解决方案。我从企业通讯录上找到了eBay的主线号码，然后我根据自动语音提示找到了几个主要的客服人员的分机号。如果eBay在卖家不知情的情况下更改他们的喜好，那么我想，让我们共同的客户知道eBay的秘密免费电话号码也是应当的。

戴维·萨克斯和里德·霍夫曼最初提出了一些顾虑，后来都支持了我的这一反抗对策。除了帮助卖家关闭Billpoint账户之外，我想，客户打爆eBay的总机也会让这个拍卖巨头的员工明白客户的不满。

除了电子邮件之外，戴维·萨克斯和我在阿普丽尔·凯利（April Kelly）的帮助下管理一个电话呼出项目，该项目主要是打给高交易额的卖家们。阿普丽尔·凯利是奥马哈办公室的创业型管理者，她监管电话营销活动，以支持年初我们推出的借记卡项目。PayPal没有正式的电话呼出团队，并且我们仍然没有足够的客服人员来应付高峰时的大量客户来电，但是在阿普丽尔·凯利的倡议下公司找到了一个办法，帮助客户了解我们的新功能，从而带来利润。她的首支电话呼出团队使公司的借记卡激活率大大提升，所以在彼得·蒂尔的支持下，戴维·萨克斯给她批了必需的资源，让她参与这一重要的项目。

我们的电子邮件和电话活动让eBay措手不及，媒体嗅到一场大战即将打响，于是蜂拥而至。刚开始eBay否认了对于卖家喜好的改变，说这是重新发布没有卖出去的商品时出现的一个小错误而已。[20]Billpoint的营销总监安·拉克斯图尔（Ann Ruckstuhl）称我的电子邮件极具“煽动性”，并且说PayPal“确实产生了误解”。[21]

虽然我们感觉eBay应该受到严厉指责，但是那些对PayPal不友好的媒体并没有痛斥eBay，一位头发浓密的评论员在杂志首页上写了一篇题为“PayPal陷入水深火热之中”的文章（还进行了突出设计）。不过，我们要传达的信息得到了用户的支持，这才是最重要的。《拍卖协会》的知名编辑罗莎琳达·鲍德温在她的通讯中批评eBay，说eBay并没有采取措施让Billpoint变得更好，而是采用了卑鄙的手段。[22]阿普丽尔·凯利的电话呼出团队报告称，大部分卖家都感激我们提醒他们这一问题，还询问我们怎么才能注销他们的Billpoint账户。知情人士告诉我，eBay的总机已经崩溃，愤怒的用户把eBay的电话打爆了。

面对即将爆发的用户暴动，eBay的公关团队改变了说法。eBay的发言人凯文·珀斯格洛夫否认eBay更改了用户的喜好，并且仍然指责PayPal“误导”了用户，但是他承认eBay确实将卖家SYI表格上的默认设置改成了Billpoint账户。不过，他又无辜地说：“我们想当然地以为你注册Billpoint，就是想使用Billpoint。”[23]

事实是我们反击之后，Billpoint的陈列份额一落千丈。我们将Billpoint的陈列份额从最高时的33%左右降到增长之前的25%，这对PayPal来说是一个巨大的胜利。eBay自己虚拟社区的反应也值得注意，在升级活动中批评我们的那些用户现在因为eBay的咄咄逼人而倒向了我们这一边。虽然用户们还没有完全忘记我们之前的成长困境及我们不讨喜的决策，但是他们会与我们并肩，一起维护自己的权利，要按照自己认为合适的方式运营他们的拍卖业务。

eBay社区之前也反抗过eBay，但通常是为了抗议eBay因日趋强盛的社团主义而引发的一些决定或产品的改变。但是我意识到，这一次eBay社区第一次为了另一家公司团结起来，在这一过程中PayPal和用户之间的关系大大增强。我们向用户表明我们的公司并不仅仅是一群快速行动的创新者，我们还比eBay更加了解他们的需求。

戴蒙·比利安密切关注着留言板上的动向，他亲眼看到用户转为支持PayPal，这标志着一种新趋势的开始。后来在接受《商业2.0》采访时，他将这一趋势描述为客户开始维护并理解我们的服务。[24]他做出这一评论是有事实根据的。PayPal在eBay社区的地位开始上升，皮肤黝黑、帅气俊朗的“PayPal戴蒙”发现自己几乎要成为超级明星了。客户在留言板上吵着要戴蒙·比利安上传照片，有人来信向他求婚，甚至以死相逼。

我们与用户之间的关系大大改善，这标志着就算那些目光短浅的媒体不给予我们应有的支持与鼓励，用户也愿意与我们一道在eBay存在的市场中为公平的竞争环境作战。毕竟，我们有了战斗的机会。

## 拉斯韦加斯战略

尽管我们在抵御eBay最近的进攻活动中取得了重大胜利，但是彼得·蒂尔认为我们需要将PayPal的业务扩大，不能仅限于拍卖。现在eBay的管理层似乎是铁了心要发展Billpoint，所以我们的危机管理无论多么有效，都无法驱除这一基本的危险。彼得·蒂尔开始有这样的想法：在维持当前拍卖业支付主导地位的同时，PayPal必须找到另一个盈利渠道，这样PayPal就不会在eBay每次发射炮弹时都有灭顶之灾。

只要看一下公司的运营就会明白彼得·蒂尔的担忧不无道理。在2001年第一、第二季度中，与拍卖相关的支付额占PayPal总交易额的

70%，这也没什么好大惊小怪的——上半年为了稳固在eBay的地位，我们一直在开发产品和发起活动。现在，彼得·蒂尔认为PayPal是时候转换方向并且扩大新的业务了，他把这一点明确地跟全公司说了。他甚至告诉《连线》杂志，他五天中有四天是在扩展PayPal在拍卖之外的业务。[25]

要扩大支付总额的一个很明显的途径就是鼓励现有用户将他们的支付多样化。既然再也没有能与eBay竞争的在线个人拍卖网站，我们的网站支付产品，包括单个商品购买按钮和网站购物车，就可以支持卖家在自己的在线商店中使用PayPal。在彼得·蒂尔的指示下，我的营销团队开始以这些特色为卖点，向卖家推销PayPal。我们经常跟卖家说如果eBay拍卖关闭的话，这些功能有利于促使买家购买更多商品。如果卖家开设网站，那么我们的PayPal商家指南还能免费为其增加访问量，这样一来，买家便拥有更多动力去开通接受PayPal的网站。Billpoint的产品难以应对这些“灰色市场”交易（用户在eBay网站之外进行的交易被eBay称为“灰色市场”交易），也就是说我们的竞争对手在这一领域无法与我们竞争。

我的三人营销小组并不是唯一专注于在eBay之外发展PayPal业务的团队，戴维·萨克斯也让产品团队改变侧重点，拓展新领域。他将几名生产者调到新的商家服务团队中，以提高我们的产品服务，这样就能将我们网站的支付领域扩展到小型的eBay卖家之外。这一刚刚成立的团队发展很快，占据了大部分的工程师资源，甚至比保罗·马丁的拍卖团队还多。

但管理层设想的多元化战略并不仅限于网站支付。今年早些时候公司与信用卡发卡行普罗威登（Providian）签署了合同，我们向用户发行带有PayPal标识的普罗威登信用卡，每推荐一个使用者我们就会获得一笔奖金。我们还推出了免费的BillPay（账单支付）服务，用户可以使用PayPal存款支付每月的账单。虽然这与X.com的金融超市设想

相差甚远，但是我们希望BillPay能成为我们进一步将客户的账户货币化的敲门砖。

这时董事会开始讨论进军另外两个日益发展的在线行业的前景，这两个行业是博彩业和色情业。这一战略名为“拉斯韦加斯战略”，董事会认为PayPal是为这两个行业提供服务的不二人选。我们在反诈骗方面的专业能力与日俱增，这样我们就在博彩业和色情业这两个最容易出现退款的领域有了竞争优势。此外，经济低迷抑制了危险性账户，许多银行和信用卡公司都开始退出高风险的行业，尤其是博彩业。[26]在这两个名声不好的领域中，如果PayPal能将自己打造成客户和商家之间的中间人，那么PayPal就会大大盈利。

20世纪90年代末期随着互联网的使用量突飞猛进，在线博彩业开始蓬勃发展。1961年的《联邦电信法》是为了应对电话赌博而制定的，同时该法案禁止在美国境内开设销售这些赌博设备的商店。但是，联邦法律并没有禁止个人使用在线博彩网站。针对法律上的这种不一致，爱荷华州议员吉姆·利奇（Jim Leach）提出了议案，但是该议案多次未能得到众议院的通过。由于这种州际商业模式在很大程度上法律尚不健全，促使博彩业不得不到安提瓜岛和巴哈马群岛等海外天堂立足，但服务对象仍是美国人，这一战略令博彩公司赚得盆满钵满。据估计，在2001年和2002年，博彩公司在这些位于海外的1 800个网站的年收入达35亿至41亿美元，[27]而这些资金中有大约60%来自美国彩民。[28]

随着客户对在线博彩的兴趣越来越大，支付问题已经成为博彩业的心头大病。输了一大笔钱之后，客户会申请退款，这让信用卡发行商们不胜其烦，为了规避风险，他们开始冻结与彩民的交易，而且监管环境也使得发行商不愿意向彩民提供这些交易服务。据称纽约州检察长艾略特·斯皮策（Eliot Spitzer），对公开阻止银行涉足博彩业支付而自鸣得意。在谈到与花旗银行的对话时，艾略特·斯皮策详细描述了

他当时的话："伙计们，我将给你们颁布一项禁令。你们真的还想参与这一行业吗？"[29]这一离岸行业按联邦法律规定是合法的娱乐，但是如果其资金来源枯竭的话它就会衰退。

这就是PayPal登场的时候了。彩民可以使用我们基于账户的服务为自己选择的博彩服务提前付款，他们可以使用ACH从银行账户转账，所以信用卡发行商就无须再参与了。如果我们进入这一市场的话，我们也会面临信用卡发行商面临的风险，但是我们的法律团队认为现在没有明文规定禁止我们成为彩民和博彩网站之间的中间人并提供支付服务。

对于我们这样一家每天都要进行危机处理的新创公司来说，几十亿美元的博彩支付是我们无法阻挡的诱惑。我们坚信，只要吉姆·利奇的提案不会在国会通过，那么我们就有充分的法律依据。公司高管认为这一分散却快速增长的行业正是PayPal需要的——我们可以借机增加支付额又不必受制于任何大的企业。

彼得·蒂尔意识到，进入博彩市场需要采用与支付推荐奖金和设置拍卖标识不一样的方式，在eBay上行得通的做法不适用于博彩业。我们需要销售人员接触知名的虚拟赌场并教它们如何将PayPal添加到支付方式选项中，但是打促销电话并不是PayPal的长项。除了奥马哈的临时电话外呼团队外，我们甚至没有销售团队。公司的业务开发团队一直都将重点放在拉客户以及向其他公司推荐PayPal成为合作伙伴上，而不是服务提供商。

不过，彼得·蒂尔在公司内几乎没透露过，他重组了一个业务开发团队，专门负责博彩方面的业务。该团队搬到保罗·马丁和我所在的产品团队附近的一些小隔间里。他们经常跟开曼群岛的博彩业公司打电话，所以我很快就学会了他们的销售员腔调："PayPal不仅仅是从客户那里接收付款的有效途径，而且还是便捷的支付方式！"

公司刚刚成立的销售团队开始进军博彩市场，高管团队认为收购一家已经涉足博彩业的支付公司可以使公司加速增长。在董事办公室里，PayPal与一家上市的北美公司进行了一轮相当紧张的会议。我想，一家上市公司竟然对被一家互联网公司收购感兴趣，这真是值得玩味。但是那家公司开着法拉利的高管们满嘴虚言，而且他们的财务记录很可疑，所以彼得·蒂尔并不满意。当我们自己的投资银行家也都不支持这一提议时，彼得·蒂尔决定要避开博彩业中已有的支付商开始建立自己的用户群。

虽然PayPal偶尔与名声不好的公司交易，但是PayPal涉足博彩市场并没有引发公司激烈的内部讨论，只有少数员工持有异议。大部分保守的员工不乐意支持一个特殊的行业，他们认为就算博彩并不总是一项有害的娱乐，但它足以摧毁个人的企业。不过，对于大部分彩民来说，博彩不过是个消遣，所以我们没必要去反对博彩，更何况当前我们迫切需要实现PayPal业务的多元化。我们认为，在线博彩是一个我们可以接受的特殊行业。

但是色情市场就不一样了，为色情业服务的设想一经提出就引发了公司内部激烈的讨论。成人网站号称是最盈利的网站，2002年年收入达10亿美元，[30]所以这一行业对于PayPal的吸引力就更大了。但是这一行业名声不好，很多人认为这是迫害年轻女子并且会对社会产生毒害，所以PayPal的许多员工都接受不了。

对于大部分社会问题，彼得·蒂尔都倾向于持自由意志论，当然，他不可能每件事都征询民意。但是他很重视员工们的担忧，他感到与员工们就他们认为重要的事情进行讨论是很重要的，员工有权表达自己的意见，而倾听也是非常重要的。

在这一敏感话题上，他要听的可太多了。一天下午，他带着包括我在内的十几个员工到附近一家中餐馆吃午饭。他让在座的员工一个

一个地发表意见，这十几个人大部分都因为这样或那样的原因反对，所以一桌子人很快就给出了一堆反对参与成人网站市场的原因。

“支持这么一个不道德的行业是错误的，”一位同事断言，“而这就是我们正在做的——帮色情商赚钱。如果我们那样做的话，我们往后就不能无辜地说我们‘只是支付供应商’。”

“我真的很喜欢在PayPal工作——PayPal是一个很棒的地方。”另一位员工说道，“但是我知道公司有些人正在计划涉足色情业，所以我觉得公司不那么让人舒服了。”

我个人同意这一文化上的批评，而且我也担心进入色情业传达出的企业含义。“我们不能忽视这样做会对品牌造成的损害。”我大胆说道，“如果PayPal成为成人网站的主要支付商，那么网站上的小商家，甚至eBay上的商家对PayPal的使用率都会降低。”

在我们发表完意见之后，彼得·蒂尔说：“感谢大家说出自己的看法，我一定会好好考虑今天大家说的一切。PayPal最重要的资产就是员工，因为PayPal必须提供一个伟大且舒适的工作环境。但是我也希望大家理解，我必须从两个方面考虑这个问题。如果我们不涉足这一市场的话，员工们的工作可能就保不住了，在考虑道德因素的同时，我也必须考虑这一点。”

大约一个星期之后，彼得·蒂尔做出了妥协：PayPal不会实施不受控制的拉斯韦加斯战略。我们会向那些找上门的成人网站提供服务，并允许其在我们的网站上创建账户，但是我们不会主动开发这一行业的商家。也就是说，公司不会兴师动众地去开发这一类客户，PayPal用户可以在这一自由的市场中交易，但我们不会向这些客户强制推销。

公司面临财务危机，而且董事会还施加了压力，所以彼得·蒂尔这么做是一个大胆的举动。如果之前尚不明确的话，那么现在，我们明显看出了他是真的关心员工。他的经营理念很灵活，可以容纳下不同看法。在制定针对这一敏感问题的政策时，他考虑了不同的意见。

## 慈善募捐项目

硅谷开始进入盛夏，天气酷热，人们的工作效率也变慢了。就连狂热的PayPal也放缓了脚步，因为员工们在享受迟来的长假期，并且午餐时间也延长了，大家常去街对面的高尔夫球场玩。

在那个闷热的夏季，公司与eBay的战事放缓，而且第二季度我们的财务状况很好。与前期相比，支付额增加了16%，达到每天820万美元。总账户数量达到880万，支付额的毛利润继续增加，达到0.79%。支付额的利润突飞猛进，支付额也平稳增长，所以到第三季度时我们的运营成本下降，降至830万美元。公司手头上有1.24亿美元，所以这830万美元只是九牛一毛。

8月份对我个人来讲也是意义重大。在朋友、家人和一部分PayPal同事的见证下，比阿特丽斯和我在南加州的海滩上举行了婚礼。婚礼的具体细节与本书的故事没有太大关系，所以，我就跟大家透露一点：在婚礼仪式上，我母亲成功地说动了彼得·蒂尔，让他到舞池中一秀舞技。

婚礼之后，我享受了前所未有的三周长假。比阿特丽斯和我飞到意大利，那是比阿特丽斯的故乡，我们在那里又举办了另一场婚宴并度了蜜月。9月初回到PayPal后，我用了几天时间把落下的工作解决了，然后陪着比阿特丽斯到芝加哥出差。2001年9月10日深夜，我们的

飞机降落在奥黑尔国际机场。我们享受了好几个月无忧无虑的日子，而那一天就是最后的好时光。

我在西海岸的同事们还在熟睡，而我却看着魔鬼们驾着第二架飞机冲向世贸中心。那时我已经把比阿特丽斯送去开会，回到酒店后我在等着电脑启动，然后偶然看到了这一新闻。世贸中心一塔已经一片火海，10秒钟后，二塔也被大火吞噬。那天上午媒体报道了“9·11”事件，我极其痛苦地看着电视上几千个生命葬身火海。比阿特丽斯匆忙取消了会议，就在第二幢大楼倒塌的那一刻她回来了。我抱住她，不让她看电视上那触目惊心的画面，只是在她耳边轻轻说我在电视上看到的惨剧。

我在想，面对这样一场灾难，PayPal是否可以做些什么，看起来我们必须做些什么。纽约和华盛顿有大量的家庭都需要金钱上的帮助，他们刚刚经历了灾难，美国人民将会团结起来帮助受害者。我们有900万名客户并且有专门转移货币的系统，所以我想我们真正可以做到让人们向遇害者提供帮助。

我打电话给保罗·马丁，建议使用PayPal为遇害者募捐。他担心我们筹集捐款会被视为投机，但是他说他会考虑一下然后再打给我。我正在想着要不要直接打给戴维·萨克斯，然后我收到了文斯·索利托的邮件，他也建议这么做。他和戴维·萨克斯见过面，决定启动这一慈善项目。美国红十字会在帕洛阿尔托分部的“慈善机器人”朋友，以及全美红十字会的主席都准许文斯·索利托为他们募捐。我们迅速行动，第二天，PayPal网站上多了一个红十字会灾难援助的捐款按钮。我们向用户发了一封邮件，告诉他们可以通过PayPal进行捐款。

PayPal用户的反应让我们大吃一惊，他们立即捐助了大批善款。PayPal从6万多名用户那里收到了240万美元的捐款，[31]虽然与雅虎和亚

马逊相比，我们收到的捐款要少，但是媒体在报道互联网应对这一悲剧时多次提到了我们用户的慷慨解囊。

但是eBay就另当别论了，“9·11”事件过后，它很快登上媒体头条：eBay发起了AFA（Auction for America，为美国拍卖）活动，用户为了慈善而拍卖，所得收益捐献给多个救助基金。eBay声称这一举动是应纽约州州长乔治·保陶基和纽约市市长鲁迪·朱利亚尼之请，而且承诺在100天之内，eBay的AFA项目会筹集1亿美元。[32]

虽然这么做听上去很高尚，但是eBay一披露该项目的细节，就引发了大量抨击。慈善拍卖指定在eBay网站上进行，卖家抱怨慈善拍卖与他们日常的拍卖相竞争，从而危害了他们的业务。此外，AFA项目需要卖家付运费，但是之前一直都是买家承担运费。卖家们问eBay为什么不让人们直接捐钱，而是让拍卖市场上充斥着大量的商品。

令用户更加恼火的是AFA项目的支付规定，这些慈善拍卖并不接受PayPal支付方式，而是必须使用Billpoint。对于这一规定eBay的辩解是只有使用Billpoint，eBay才能确保捐款被筹集起来并且真正地捐给慈善组织。与之前eBay擅自更改用户SYI表格上的喜好一样，卖家们再一次因为eBay对于Billpoint的偏爱而反抗。“他们这样做就是想让大家注册使用Billpoint，”eBay的卖家桑迪·萨默斯对CNET说，“PayPal也有同样的功能，为什么我们不能使用PayPal呢？”[33]

上一次针对SYI事件我们进行了反抗，但这一次我们决定低调行事。我驱车2 000英里从芝加哥回到旧金山湾区，与戴维·萨克斯和文斯·索利托讨论针对AFA项目我们应该采取什么战略。如果我们公开谴责eBay的慈善项目把PayPal排除在外的话可能会有风险——我们不想被外界认为在这一敏感问题上掘金。此外，我们没有鼓动用户，但是他们已经做出了自己的判断。我建议我们制作红十字会的捐款标识，让卖家们放到自己的常规拍卖页面中。这样，除了只接受Billpoint的AFA

项目之外，有公德心的用户还可以使用其他途径捐款，这样我们就不必针对eBay的慈善之举做出评论了。

最终，AFA项目并没有实现1亿美元的目标。在塔可钟（Taco Bell）和富国银行的共同赞助下，AFA项目只筹集到了1 000万美元，而且eBay还自掏了100万美元。

eBay的AFA项目使自己陷入了一个艰难的处境，当时我们担心AFA项目是eBay推出的又一个处心积虑的项目，旨在推销Billpoint。但是现在想想，似乎eBay对于AFA项目的意图是好的。考虑到eBay推出重头产品要花很长的时间（eBay之所以收购Half.com就是因为eBay团队要花9个月时间才能复制同样的固定价格功能），短期内要使AFA项目启动，eBay只能使用Billpoint。无论eBay对PayPal的攻击多么不公正、多么不留情，我都不认为eBay会从这么一个公开的捐助项目中敛财。从商业角度来讲，作为eBay品牌的捍卫者，梅格·惠特曼很精明，她不会允许手底下的高管们尝试任何冲动的做法。[34]

但客户普遍怀疑eBay设计了AFA项目来给Billpoint当托儿，几个月之前，我们对于eBay改变SYI表格选项一事的激烈回应可能让用户产生了偏见，让他们得出了这一结论。无论原因是什么，在网络空间发生的这场争夺用户之战中，PayPal和eBay共同的用户开始选择阵营，而他们选择了我们这一边。

The PayPal Wars:
Battles with eBay,
the Media, the Mafia,
and the Rest of Planet Earth

第九章

# 上市：从地球到帕洛阿尔托

2001年9月-2002年2月

## 准备上市

纽约市和华盛顿的“9·11”袭击事件发生第17天之后，PayPal宣布了震惊华尔街和硅谷的决定。2001年9月28日，公司向美国证券交易委员会提交了首次公开募股的注册请求。

这并不是一时的冲动之举，几个月之前，在停车场的会议上彼得·蒂尔接受了员工提出的把头发染成蓝色的挑战，他的目的是激励员工们再接再厉将公司的业绩提上去。在股市泡沫破灭之后，公司想上市的话必然要提高业绩。8月底，公司的财务状况继续好转，董事会总结在前6个季度公司的亏损达到1.37亿美元之后，现在是开始申请上市的最后时刻。一个季度之前，我们的净利润才开始上升，潜在盈利能力也在提高，上市能让PayPal有机会回报耐心的投资者和员工，得到8 000万美元现金的注入，并且在这一过程中提高公司的关注度。

但是恐怖袭击却使股市受到了巨大的震动，以至于2001年9月，没有一家公司发布上市信息，这是26年来绝无仅有的。[1]在这种不确定性面前，彼得·蒂尔和董事会并没有惊慌，而是镇定地坚持上市战略，他们知道股市的动荡终会过去。上市过程要花很长时间，一般来说最少也要三到四个月，足够公司的银行家、律师和会计师了解上市业务，这样他们就可以向其他银行家、律师和会计师描述这些业务。到时股市可能就稳定了，PayPal就有机会浮动股价并进一步加强其市场主导地位。

当然，大部分媒体并不这么看。媒体仍然贬低与互联网相关的所有业务，对我们宣布上市持怀疑态度。媒体对于互联网公司已经词穷，就算是最没有创意的编辑也不能一次又一次地使用“互联网炸弹”或“互联网骗局”做标题，所以，PayPal宣布上市就像是一股新鲜的空气——或者，更确切地说，是一块鲜肉——受到媒体的欢迎。

在一篇题为“PayPal上市面临巨大困境”的文章中，一位CNET的记者援引了几位不知名分析师的话，说我们提出上市申请无非是管理层将PayPal打造成购物街区的方法。这几位分析师说我们的竞争环境及管理层声称的“（没有）预见将来会有任何盈利”，都意味着上市遥遥无期。[2]《商业周刊》称我们7亿美元的估值目标很难实现，[3]《华尔街日报》则详细论述了我们向美国证券交易委员会提出申请所涉及的不利因素，[4]这些文章还算客气的。

加利福尼亚州的法律报纸《记录者》（*The Recorder*），在专栏里刊登了一篇题为“从地球到帕洛阿尔托”的文章，其观点之犀利，无人能及。该作者为硅谷律师乔治·克劳（George Kraw），他写的每一个字都透着股傲慢，他对PayPal的服务、业务模式及管理团队的信誉大肆批判：

“这家刚刚成立3年的公司，从来没有盈利过，正走在亏损2.5亿美元的道路上。该公司最近向美国证券交易委员会申请上市，而该公司的服务可能用于洗钱及滋生金融腐败。对于这么一家公司，你会怎么做？如果你是帕洛阿尔托PayPal背后的管理者和风险投资家，那么你肯定会让公司上市，他们如何使用注入的8 000万美元就是想试探投资者的容忍度及金融市场有多么好骗。”[5]

这篇文章的作者抨击彼得·蒂尔追求自由意志，而不是与美国士兵一起在阿富汗作战，还说我们最初的掌上电脑软件就是为“毒品交易商和国内恐怖分子”设计的。最后，这位批评者说：“美国还没有足够成熟的监管机制来阻止PayPal于9月28日向美国证券交易委员会提出的上市申请。”

很明显，乔治·克劳及他的大部分媒体同人似乎都不理解PayPal的业务模式，否则他们就会注意到我们日益增加的交易利润意味着我们将很快盈利。不幸的是，大萧条时的联邦法律不支持我们消除这一误

解。[6]提出上市申请时我们已经进入上市之前的静默期，也就是说文斯·索利托或高管团队的任何人都不能向记者发表评论，甚至不能澄清这一误解或反驳不公正的指责。这一规定的最初意图是为了防止公司向投资者大肆宣传股票，这个出发点肯定很好，但是互联网上的信息是不受约束的，这意味着每个人都可以谈论PayPal，但是只有我们自己不能谈。媒体添油加醋地说我们这辆凌空而起的麦克拉伦F1已经变成火箭飞船，飞到了平流层，而我们别无选择，只能缄默不言。

## “统治世界”的梦想

我们开始为PayPal上市做准备，而地球另一个角落发生的事情进一步提醒我们，PayPal需要尽快实现最初设想的全球货币自由化。当前我们面临的竞争压力越来越大，所以我们不像最初那样经常谈起全球货币自由，但是我们并没有忘记这一使命。我的意义重大的直邮活动可能带来了一些成果，让我们在“统治世界”之路上迈出了第一步。不过，公司所有人都认为我们还可以继续前行，而上市及其带来的好处就是实现“统治世界”征途上的另一个目标。

2001年末，PayPal还不能把货币的控制权从腐败或无能的政府手中夺走，而此时，阿根廷正陷入一场深刻的危机之中。就在几年以前，阿根廷似乎还不可能发生经济危机。1991年，在经历了几十年的经济衰退后，阿根廷将本国货币比索与美元挂钩，这使得阿根廷先前居高不下的通货膨胀率下降，而且还经历了好几年的强健增长。但是到了20世纪末，阿根廷经济开始崩溃。邻国巴西的货币贬值促使区域价格产生下行压力，而阿根廷过多的农业补贴和国家批准的垄断企业，以及保护性贸易政策使得国内物价飞涨，国家陷入衰退之中。公共支出上升及经济疲软使得政府债台高筑，而阿根廷经济部长控制了

中央银行并且提出要使比索贬值——这样他们就可以廉价地偿还巨额债务，外国的债权人则越来越紧张。

2001年下半年时，阿根廷国民对此很担心，所以把银行账户中的存款全部取了出来并且将比索兑换成美元。阿根廷政府并没有痛下决心做出艰难的选择来应对潜在的经济问题，而是限制每月的银行取款不得超过1 000比索，于是阿根廷民众涌上街头抗议，这使得包括总统在内的许多官员下台。但是取款限制仍然没有叫停，2002年初政府不再将比索与美元挂钩，但同时出现了债务违约。在接下来的3个月中，比索兑美元的汇率下降了70%，而物价飞涨了20%，被冻结在银行账户中的比索购买力已经大大降低。[7]

阿根廷政府没有削减支出或是放松贸易政策，相反，政府搜刮本国民众的存款来应对债务流动风险，这正是彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴设想的PayPal可以阻止的一幕。如果有一种多语言、多货币的国际服务，那么危机一出现阿根廷人民就可以使用PayPal将存款安全地转走，他们还可以自行选择稳定的币种与其他民众自由进行电子交易。政府知道这一威胁之后就会面临更多压力，从而维护国家利益、扮演好掌舵者角色。否则，人民就会停止使用本国货币，转为使用不受政府控制的外币。

但这只是理论设想，在现实中对于阿根廷的动乱，PayPal爱莫能助。我们一直与Billpoint竞争在eBay上的主导地位，并且迫切需要修补业务模式，导致我们没有更多的精力建立多语言和多货币功能。我们最近的重点是推动在eBay网站之外的交易，意味着这些功能近期内是不可能建立了。话又说回来，PayPal当前在阿根廷互联网渗透率仍然有限，所以PayPal也不可能完全发挥功能进行干预。

南美洲的这一动乱可能超出了我们的能力，我们无法插手，但是这给公司传达了一条清晰的信息。如果我们想实现公司创建人最初的

设想，那么我们就要上市，继续扩大业务，并且发展国际业务。那时，我们最大的竞争对手正在准备发起一场战役，一个可能使所有计划都泡汤的攻击，而我们却毫不知情。

## eBay的用户暴动

杰夫·乔丹（Jeff Jordan）的谋士们正在准备2001年的最后一击。杰夫·乔丹是eBay美国的负责人，对他来说2001年是喜忧参半的一年。他的团队打败了雅虎拍卖并且成功提高了收费，但是也出现了难以忽视的问题，包括eBay商店、Billpoint默认设置的改变以及AFA项目的惨败。他主导的每一个策略都使eBay美国拍卖网站做出了重大改变——更有利于Billpoint，而每次PayPal要么被迫做出重大让步，要么取得完全胜利。

不过对于杰夫·乔丹来说风险无疑很高。当时硅谷的很多人都猜测，当梅格·惠特曼最终决定退居幕后时，他会成为继任者。虽然eBay的首席技术官梅纳德·韦布（Maynard Webb）修复了eBay饱受诟病的稳定性，取得了重大成就，但是1999年杰夫·乔丹被任命为eBay公司最大市场的负责人，这使得这位Reel.com的前总裁稳坐第二把交椅，成为梅格·惠特曼的确定继任者。

鉴于此，在长达一年令人失望的业绩之后，杰夫·乔丹会想办法补偿他的个人持股就不足为奇了。PayPal准备上市的消息一传来，他可能就预想到Billpoint成为在线支付业领军者的机遇之窗轰然关闭了。为了利用最后的机会，他的工程师团队和产品团队开始全天候工作，他们发布了一个重大的新功能，但是发布的时机很怪，是在业务量繁重的假期之前。

10月末，Checkout（结账）在eBay的美国网站上首次发布，eBay称这一功能可以最大化地减少拍卖结束后的混乱。eBay在所有已结束的陈列上方插入了一个大大的灰色按钮，并且告诉买家可以点击按钮进行支付。买家点击的话会看到一个表格，在表格里输入地址信息后，表格会转发给卖家让其发货。

乍一看这没什么坏处，但是仔细检查一下就会发现Checkout模仿了之前eBay发布“一口价”功能时用过的方法。获得了买家的地址后，Checkout会呈现推销Billpoint的营销信息，如果买家有Billpoint账户的话，Checkout甚至会抛给买家一份Billpoint支付表。如果卖家没有使用Billpoint的话，就会出现一个网页，鼓励买家与卖家联系，讨论此事，暗示卖家应该注册Billpoint。更糟的是，eBay规定所有美国境内的陈列都必须使用Checkout，还说提供更好的、一致的用户体验比卖家可以控制自己的拍卖更重要。

当我们获悉Checkout发布的具体细节之后，帕洛阿尔托的办公室又陷入恐慌之中。保罗·马丁把最新拍卖过程的打印资料交给戴维·萨克斯，戴维·萨克斯一看，脱口而出“我的上帝啊！我们算是玩完了”，接着瘫坐到椅子中。

我跟我们的产品副总裁一样，也感到恐慌。eBay花了18个月时间来发展Billpoint，这位拍卖巨头已经总结出单是促销花招和修改默认设置还不足以让卖家放弃PayPal这个新生网络，所以，eBay把自己的网站变成了进攻的武器。Checkout开始出现在每个陈列的顶部，这个图标用以在拍卖描述中与PayPal的小标识竞争，以赢取每一个eBay买家的注意，而买家都想知道拍卖结束后该怎么做。如果买家天真地选择Checkout和接下来的Billpoint，那么他们很可能都忘记了还可以选择使用PayPal。

Checkout的推出不仅会让我们在短期内损失交易额，而且其长期威胁更大。当买家中标的商品关闭后，Checkout会引导买家回到eBay

网页上，PayPal这种第三方就更加难以参与任何拍卖结束后的过程。eBay可以利用自己主场的便利将买家带到Billpoint面前，这样买家根本不需要进入PayPal网站就能付款。随着时间推移，竞拍成功后，eBay将越来越多的买家再次引回eBay的网页，以使他们通过Checkout付款，而我们几乎没有机会让中标的买家使用PayPal。

按照惯例，里德·霍夫曼提出了抗议，但是与eBay商店那次不一样，这次他并没有收到支持的回复。彼得·蒂尔意识到我们的IPO前途堪忧，PayPal的长远发展也是安危未定，所以他要求戴维·萨克斯、里德·霍夫曼、保罗·马丁和我制定一系列的策略来应对，可我们也提不出多少计策来。eBay将Checkout与Billpoint捆绑在一起，对此我们没有反击的武器。在接下来的几天，我们一直在想怎么才能应对eBay的这一主场优势，就在这时，解决方法主动送上了门。

在eBay的讨论板上，一直都有大量粗鲁的留言，有时还有一些长篇大论的评论，但是在Checkout发布之后，这些留言成为PayPal的救星。

Checkout刚刚发布，卖家就开始抱怨。最初卖家的牢骚主要是憎恨eBay强制他们使用Checkout——他们想决定自己的拍卖事宜，但是买家们开始使用这一功能，心有不满的卖家们也只得关注起Checkout来。本来，大部分卖家已经有了自己的方式，在拍卖结束后去联系买家、获得发货地址和提供支付指导，但Checkout使得许多买家不再按照卖家们喜欢的方式来进行交易。超级卖家们经常使用第三方购物车来与买家交易，他们谴责随着假期购物季的全面来临，Checkout令他们的后台一片混乱，大量卖家宣称他们在拍卖陈列的描述中写道“不要使用Checkout”，他们不希望买家们使用Checkout支付，因为那样束手束脚。

对于用户的激烈反应，eBay早已习以为常。它已经应对过“百万拍卖游行”和几次类似的反抗，要使eBay改变战略，光靠留言板上的几条

零散评论是远远不够的，但在使用Checkout支付这件事上是个例外。几天之后，讨论完全没有结束的迹象，留言板上的抱怨愈演愈烈。eBay的客服努力扑灭卖家的怒火，他们直接在留言板上回复用户的评论，坚称Checkout是为了应对“社区的请求”，以提供更好的用户体验，还说Checkout并不是强制性的，因为买家在拍卖结束后不一定非得使用Checkout。这一番托词引发了进一步的摩擦，业已出离愤怒的卖家变得更加强硬，他们要求eBay说出到底是谁提出了这一请求。

在eBay留言板上用户讨伐声一片，而且情势不断升级，就连批评PayPal的媒体也不愿错过这一场好戏。CNET转述了卖家米歇尔·卡特的话，他称eBay在新功能上撒谎：“……大家都在抱怨这件事情，但是eBay就是不愿意改变。他们说这不是强制的，但是他们明明就是强制用户使用Checkout。”[8]美国财经网站TheStreet.com称几位卖家威胁说要回到雅虎上进行拍卖，并且戏称用户们的这次反抗会给eBay的收益带来影响。[9]

卖家们还向记者指出eBay不仅强制他们使用Checkout，让他们无法控制买家在拍卖结束后的体验，还偏爱Billpoint，冷落PayPal。《波士顿环球报》（*The Boston Globe*）的斯特凡妮·斯托顿更将此事与网景事件联系起来：“（卖家们）说eBay一直推销Billpoint，就跟微软一个风格，这样人们很难使用PayPal支付。”[10]eBay的发言人凯文·珀斯格洛夫被这场预料之外的风波困住了，他只能承认公司意识到Checkout需要进行一些改进，并且正着手处理这件事。

这次基础客户的反应之大令eBay大吃一惊。6个月以来这是eBay第三次迫使我们共同的客户选择阵营，而客户第三次选择与PayPal并肩。戴维·萨克斯和我意识到eBay的举动只会增进PayPal与用户之间的关系，所以我们两人分头接触用户，并且趁机火上浇油。我们策划了一个面向用户的营销活动，向他们说明针对新的、令人摸不着头脑的

Checkout功能，他们可以使用PayPal，我们很小心地不直接攻击eBay或是Checkout。

11月中旬，也就是Checkout发布3周之后，客户的反应占据了上风，eBay做出了让步。eBay宣布会立即将Checkout从网站上撤掉，但表示不久之后会在其网站上重新推出这项服务，卖家可以自主选择是否采用该项服务。“大约1/3的卖家不喜欢这一功能，他们对此嗤之以鼻。”后来杰夫·乔丹这么跟《财富》杂志说，他还说这一事件为他上了一堂“关于谦逊的课”，也提醒eBay不能把功能强加给用户。[11]

不过，我们并不指望eBay会吸取这个教训而我们自己什么都不做。戴维·萨克斯让保罗·马丁和乔安妮·罗克奥厄为用户打造出“关闭Checkout”的功能，使用户可以在他们的PayPal账户中使用该功能。之所以这么做，就是为了防止Checkout未来重获新生。这个工具可以自动收集卖家在eBay上的登录信息，在卖家登录之际，就自动地替他们关闭Checkout，这样一来，即便这项支付服务重返eBay网站，它也不会轻易地拥有很高的使用量。

eBay史上最严峻的用户暴动结束了，胜利的一方是PayPal。多亏了用户，我们才能抵御eBay在2001年的最后攻击，在这一过程中，我们的上市大业也可以继续前行，畅通无阻。

## 卢克·诺塞克离职

公司要上市的话就必须做出改变，因此10月彼得·蒂尔和戴维·萨克斯叫上我一起讨论重组问题，我们要创建一个全新的营销部，向戴维·萨克斯汇报工作。

一直以来我就倡议营销团队除了与产品团队一起合作之外，应该有自己的部门。我觉得我们应该扩大营销队伍，不能仅有三个人，而且，我也有私心，希望能把我每天14个小时的工作时间缩减一下。这种高强度的工作已经持续了两年，而且现在对于危机管理的重视也日益增加，我迫切地希望得到一些帮助。彼得·蒂尔让我们扩大规模的方式也让我松了一口气——他希望新的团队向戴维·萨克斯报告。我很信任戴维·萨克斯，他已经多次证明了自己制定战略的能力。得知他将领导新团队后，我很安心。所以，在这些积极因素的影响下，我与戴维·萨克斯以及其他几名经理一起成立了招聘委员会，为营销部寻找新的副总裁。

有很多精英前来面试，其中有些人甚至有点大材小用了，这反映了经济衰退后硅谷的严峻形势。我们最终定下了比尔·翁德多克（Bill Onderdonk），他是营销咨询师，之前在PayPal工作过几个月。让人好笑的是，比尔·翁德多克曾在Idealab的资助下运营过一家公司，而Idealab正是康菲尼迪疏远的投资者。比尔·翁德多克三十出头，来自加利福尼亚，个性随和，他可以迅速地分析形势并且想出应对问题的方法，这种注重问题的优势正是营销团队需要的，以便跟注重过程的产品团队和网站设计团队打交道。

上任之后，比尔·翁德多克就从整个公司挑选了一些员工。除了我和我的营销小组之外，彼得同意留言板专家戴蒙·比利安、战略分析师薇薇安·戈（Vivien Go），还有拍卖卖家乔安妮·罗克奥厄加入新的营销团队。此外，公司还对外招聘了几个人，这是公司合并之后营销团队第一次看起来像一个真正的部门。

但是，就在营销部门成立之时，PayPal的一位老员工决定离开。担任了一年半的战略副总裁后，卢克·诺塞克婉拒了加入重组后的营销部门的邀请，他决定休假，而且再也不会回来。

这位生气勃勃的前老板要离开，我很伤心，尤其在我刚加入PayPal的前半年里我们紧密地合作过。但是他的决定并不让我惊讶，因为近几个月公司壮大，所以必须实施新的规则和章程。PayPal与我之前待过的安达信会计师事务所有很大不同，没有那么多的繁文缛节，但是与刚开始时相比，PayPal肯定变得更加复杂，卢克·诺塞克似乎有些不适应新的环境。这位斗志昂扬的年轻人一心追逐改变，他开始环游世界，有时候他会在邮件中附上他在欧洲和南美洲环游的照片。卢克·诺塞克是我们公司第一个离开的创业家，他不是最后一个离开的，却是最特殊的一个。

## PayPal开始盈利

如果说创建一个正式的营销团队意味着PayPal正从一家创业公司变成一家成熟的公司，那么我们的财务状况进一步证明了这一点。2000年1月至2001年7月，公司的总亏损为1.37亿美元（不包括非现金开销），2001下半年我们取得了重大突破。8月我们离实现正向现金流还差一点点，所以我们没能看到公司首席执行官顶着一头蓝发的样子。但是在“9·11”事件之后，我们的用户活跃度开始上升，在10月迎来了一个里程碑。第三季度我们的亏损降到190万美元，而第四季度的经营利润是280万美元，收入从第三季度的3 020万美元上升至第四季度的4 010万美元。

PayPal开始盈利了！在硅谷那么绝望的时刻，“盈利”听上去如仙乐般动听。8个季度之前，我天真地加入了这家一心想变革世界金融体系的创业公司；5个季度之前，彼得·蒂尔开始修整业务模式；现在，公司终于有了盈余（算是有盈余了吧）。

我不是一个喜欢咬文嚼字的人，但是这一话题主要取决于怎么定义“盈利”这个词，请大家自行判断。在整个叙述中，我使用的经营利

润计算公式不包括股权激励及商誉推销等非现金性的开销，PayPal内部也是使用这种方式评估业务进展状况。但是，如果把这些数字加进去的话，我们第四季度的账面利润是亏损1 800万美元，一来二去就差了2 100万美元。虽然这不是GAAP（一般公认会计准则）对于营利性的定义，但是将非现金的股权激励和商誉摊销这两个因素从损益表中排除的话，可以更加准确地反映PayPal运营的财务状况，并且强调了公司最近的正向现金流。[12]

2001年下半年我们的成就不仅仅是利润，彼得·蒂尔对于收入多元化的努力也开始得到回报。在上半年公司非拍卖支付占总支付额的30%，而第三季度为33%，第四季度为36%。博彩业的交易只占非拍卖业务的1/10，但是增速很快。我们在eBay的支付额也继续攀升，不过增速要比非拍卖支付慢。eBay多次采取措施想战败PayPal，但是我们的拍卖交易从第二季度的5.23亿美元飞涨至第三季度的6.18亿美元，到第四季度达到7.72亿美元，几乎是eBay商品总销售额的1/4。也许，更加令人称叹的是在运营26个月之后，我们的总用户量达到1 280万。这样说的话可能更容易理解：eBay在1995年劳动节时推出了服务，它花了4年多时间才达到1 000万用户量。[13]

我们的客服前景也很喜人，第一年让我们大伤脑筋的那些困难在很大程度上已经被我们甩在了身后。奥马哈运营中心的客服电话一般在1分钟之内就可以得到回复，电子邮件咨询也会在24~48小时内得到解答。1月，因为我们还存在尚未解决的抱怨，所以商业改进局将我们评为“不满意”；9月，商业改进局恢复了PayPal的良好评级。[14]

PayPal已经成为一家盈利的公司，而且对于eBay的依赖性降低了，PayPal还打击了骗子们并提高了客服水平——公司正以商业史上最快的速度成长。但是，如果你认为媒体会跑来为我们高唱赞歌的话，那你就想错了。在报道我们的IPO消息时，媒体几乎都提到了在第四季度我们根据GAAP会计准则计算的1 800万美元亏损，并且一再

强调我们在招股说明书中按规定写的郑重警告（“我们的运营历史有限，当前尚未盈利，以后可能会盈利”）。[15]因为上市之前的静默期，文斯·索利托甚至无法向记者们解释如何正确解读我们的收入报表，这一教训真是值得铭记于心。媒体对于PayPal唯一积极的报道是由市场研究公司高德纳（Gartner）发起的调查报道，该报道称信任PayPal的在线用户是Billpoint的2.5倍。[16]

媒体无事实依据的消极报道并没有影响到华尔街，2002年初彼得以极大的热情开始路演。“9·11”事件之后，纳斯达克指数下降，市场疲软，但是我们的投行所罗门美邦（Salomon Smith Barney）轻而易举地找到了潜在的投资者。所罗门美邦拿出了540万股公开发行，每股定价为12~14美元，PayPal的总市值约为7.2亿~8.4亿美元。我们在做最后的准备，定于2月7日发行股票。

## eBay的收购提议

Checkout没有阻止我们上市，eBay密切关注着我们的进展。圣何塞已经接受了PayPal，几个月之前梅格·惠特曼一直为此苦恼。但是看到杰夫·乔丹跌跌撞撞地想促进Billpoint发展，梅格·惠特曼意识到要想把PayPal这么一家上市营利性公司踢出eBay网站并不是件易事。Billpoint在用户中还是没什么人气，用户没有接受“eBay支付”这个品牌，并且批评Billpoint的基础产品不如PayPal。更糟的是，eBay因为多次强迫我们共同的客户不再使用PayPal而自毁声誉。

梅格·惠特曼很清楚，拍卖用户选择使用PayPal而不是Billpoint。这位首席执行官一直将在线社区视为公司的基石，所以这个痛苦的事实让她很受打击。如果与PayPal继续斗下去的话，危险显然很大——Billpoint似乎不可能获胜，用户很可能进一步抨击eBay。她只得承认

最初促销Billpoint的战略失败，另做打算。这样的话，就只剩下一个办法了。

2001年末，梅格·惠特曼悄悄向彼得·蒂尔提出收购PayPal的提议。她承诺会关闭Billpoint并且使PayPal成为eBay的官方支付方式，她提出的价格比我们预期的市值稍低一点，彼得·蒂尔有些心动了。彼得·蒂尔充分意识到我们的业务模式有“过于依赖eBay的风险”，所以他才想要实现利润的多元化。向美国证券交易委员会提交了IPO申请后的那几个月里，他开始受到多个州监管部门的注意。虽然眼下还没有出现特别的迹象，但是他一直都担心政府干预可能会危及我们的业务。

他整个周末都在与董事会讨论梅格·惠特曼的收购提议，埃隆·马斯克早已与彼得·蒂尔和好如初，他鼓励彼得·蒂尔放手一搏，尝试IPO。最后，他们决定放弃eBay的提议。如果接受那个提议，我们就要放弃公司正在增长的潜力，并且丧失独立性，而我们那时甚至都没有机会看看寻求投资的大众会不会接受PayPal。

eBay和我们公司都很谨慎，没让这一消息登上头条，但是彼得·蒂尔的拒绝让双方刚刚解冻的关系又恶化了。一连几个月，遭到拒绝、受到挫折的eBay团队几乎没了动静。

IPO临近了，我们没有时间去想eBay会出什么牌，相反，彼得·蒂尔跟我们强调一定要从eBay在1998年上市时的错误中汲取教训。在eBay公开上市之前的几个月，它的创始人皮埃尔·奥米迪亚及更加重视社区用户的高管们提议允许eBay客户购买IPO之前的原始股。奥米迪亚称，激励他创建eBay的原因就是投资者个人无法购买公开上市之前的原始股。他想设计一个平台，让大公司和小人物享有同等的待遇。虽然他的意图是好的，但是他的提议被否决了，因为管理层不希望用户参与到IPO中，他们说投资银行家不愿意，而且担心许多客户缺乏经验，不适合购买IPO之前的原始股。[17]

彼得·蒂尔不想看到类似的结果，他想要确保我们的股票能分给我们最有价值的客户，在艰难的时刻他们一直忠心耿耿，在我们与Billpoint的战争中他们不离不弃。他指出这样做可以帮助我们增强奖励机制，拥有股票的客户会继续支持我们，并且向我们提出建议以提高PayPal的服务。

彼得·蒂尔敦促所罗门美邦公司制订计划，为我们的客户尽可能多地预留股票。在我们的银行家和律师的支持下，奥马哈那边的阿普丽尔·凯利的电话呼出团队写了一个方案，给将近一万名用户打电话，邀请他们购买PayPal的原始股。许多用户争先恐后地参加，他们感到很兴奋，因为原始股一般只为内部高级人员预留。

PayPal再一次打败了eBay，赢得了客户的支持和信任，而且这一次，我们会使客户获益。与eBay之战表面上的风平浪静让我们没有意识到其他不利因素正在悄无声息地积聚，阻碍我们的IPO进程。与那些不利因素相比，与eBay之战变得微不足道。

## 全世界与PayPal为敌

“我们准备了好几年，明天终于要上市了，我真是不敢相信。”我自言自语道，比尔·翁德多克点点头笑了。那是2月6日星期三，夜幕刚刚降临，我的新领导和我坐在他的小隔间里，享受着片刻的安静时光。

“我猜他们今晚就会定出价格来，”比尔·翁德多克回答说，又提醒我，“你该下班了吧？”这种提醒在PayPal还很新鲜——一年之前，我们还根本无法实现工作与生活之间的平衡。

“嗯，我今晚要跟比阿特丽斯一起出去吃饭。”我回答，然后我又开了个小玩笑，“你也应该偶尔跟你妻子出去约会。”

比尔·翁德多克俏皮地回答说有些生活方式不适合有孩子的人，而我的注意力已经被信箱里的一封邮件吸引了。“怎么回事？你看见了吗？”我大喊着，并且继续往下读，想搞清楚发生了什么。这又是一枚重磅炸弹，这封邮件是公关部的员工发的，说IPO推迟了。

一家名为CertCo的支付咨询公司两天前对我们提起诉讼，控告我们的核心支付技术侵犯了他们的专利。[18] CertCo要求得到一笔巨额赔偿金，这么一来我们的股东就面临着一种在招股说明书里没有提到的新风险。负责我们IPO申请的那位证券交易委员严格遵守规则，说这一法律控告意味着我们需要修改招股说明书，然后重新发布给潜在的投资者，之后公司股票才能定价并在公开市场上发行。也就是说，我们明天肯定不能公开发行股票了。

CertCo的控告并不是PayPal受到的第一次知识产权威胁，之前一个月一家名为Tumbleweed Communications的公司说我们侵犯了他们两项专利，[19]但是CertCo提出诉讼的时机也太可疑了。在这一诉讼之前，我和营销团队、产品团队的所有成员连CertCo的名字都没有听过，我们当然也没有将其视为竞争对手，而就在我们IPO前几小时，CertCo杀了出来——这很难让人相信只是巧合。后来几名分析师公开阐明了我们的怀疑，CertCo在那时提出诉讼是为了赢取筹码，扰乱我们的IPO过程并且希望得到一大笔和解费。[20]

我没有料到IPO会推迟，对此我又惊讶又沮丧。我开车赶往旧金山，打开广播以分散注意力，但广播里却在不断地讨论着PayPal推迟IPO的细节问题，这已成了商业新闻。我给比阿特丽斯打电话，告诉她这件事，她听完后马上问这会给公司带来什么影响。我不知该怎么回答——这一事件打得我们措手不及，所以公司面临的形势异常紧

张。如果IPO失败的话，PayPal的名誉肯定会受损。更糟糕的是，我们预期的8 000万美元资金也就泡汤了，这样今后与Billpoint战斗时，我们的资金就更少了。另外，因为股票市场多年低迷，我们已有的股东数量已经下降，IPO失败还意味着董事会必须找到新的退出战略，要么把PayPal卖给eBay，要么卖给其他竞争对手。

在过去的一年半中，公司财富增加，我们多次侥幸脱险。而现在，就在上市的最后一刻，一场小小的法律纠纷却让我们止步不前，这不仅仅令人沮丧，简直快把我们逼疯了。

第二天，高管团队进入危机模式。公司的律师们向CertCo做出了反击：律师们向法院提出请求，称这一控告是特例，这样CertCo反倒需要赔偿我们的诉讼费用。我们的财务团队加班加点，以达到美国证券交易委员会的要求，在一份监管文件中我们披露了最新的进展并指责CertCo“提出的控告是不道德的，而且时间拖了很久才匆忙提出控告”。[21]律师们和财务团队的行动都没有解决潜在的争端，但是确实为IPO扫清了道路。银行家让我们的高管放宽心，说投资者对我们的股票仍然有信心，也就是说，我们又可以进行IPO了。

但是CertCo的突袭只是冰山一角而已，案子刚刚结束的同一天，我们收到金融机构在路易斯安那州办事处的总顾问的通知，让我们停止向路易斯安那州民众提供服务，除非我们办理转账许可证。[22]这一监管禁令让我们很惊讶，因为PayPal运营已经好几年了，而转账正是我们最初的业务之一。彼得·蒂尔不想让PayPal遭受各州政府突如其来的管理规定，所以，一年多之前，彼得·蒂尔交代法律团队积极争取让PayPal获得联邦信托银行的身份。但我们最终未能获得，这意味着我们必须继续受到各个州的监管，而不能自由地开展业务。这也意味着公司要遭遇更多的烦琐手续和官僚争论，但我们怎么也想不到在最糟糕的时刻这个问题会如此困扰。

在CertCo事件之后，我们的财务小组认为路易斯安那州在这一时刻向我们下达命令也绝非偶然。财务小组推测美国证券交易委员会里面跟我们关系不错的委员们，为了核实我们的招股说明书，有可能打电话给各州的州议会，询问是否将会对我们的合规性进行检查。美国证券交易委员会这一冒失的举动惹恼了路易斯安那州，随后，纽约当局也要求我们提供更多信息。[23]

路易斯安那州的指令对我们的业务本身影响很小，因为路易斯安那州的支付额只占我们总支付额的0.9%，[24]但是我们的招股说明书就另当别论了。上市的路上又出现了一个意料之外的阻碍，而且其他的州也可能会找我们的麻烦，那么，对PayPal上市感兴趣的机构投资者会不会开始起疑心呢？彼得·蒂尔非常担忧。

“我们必须让律师们联系每个州！”第二天下午彼得·蒂尔在隔壁戴维·萨克斯的小隔间里大喊道，“每个州都要联系！”这位一直稳重的首席执行官强调。“跟他们说我们会完成他们要求填写的所有文件，并且支付相关费用。跟他们联系，告诉他们我们会合作。别让他们有机会再下达这样的指令！”他顿了顿，然后又用阴郁的语气说，“我觉得如果我们再受一次这种突袭的话，上市就彻底没戏了。”

但这些还不是最后的障碍。在我们接到路易斯安那州发出的指令时，美国证券交易委员会的官员指责我们可能违反了《美国证券法》关于IPO静默期的管理规定——这真是一个好笑的指控，因为我们付出了巨大努力去遵守这一过时的规定。之前高德纳的调查发现喜欢PayPal的用户比喜欢Billpoint的要多，而这就是问题所在。美国证券交易委员会指出PayPal与高德纳的接触可被视为PayPal使用第三方来推销上市计划。[25]这一警告是因为去年10月PayPal向高德纳支付了2.5万美元的研究费用，而文斯·索利托收到了一份初步的调查报告。

这一指责可能有一些巧合性的依据，但不是事实。PayPal确实向高德纳支付了研究费用（其他硅谷公司也这么做），但是我们并没有授权高德纳做那项研究。文斯·索利托也没有影响分析结果的公正性，更没有在我们提出IPO之前要求发布那份研究报告。更重要的是，高德纳的调查结果只是展示了一些旧的信息而已。这份研究报告称拍卖用户更喜欢PayPal而不是Billpoint，我们已经发布的招股说明书里的数据同样体现了这一点！

而如果证券交易委员会的指控属实的话，PayPal就要承担投资者因股价崩盘而遭受的损失。[26]就算这一幕不会发生，证券交易委员会的这一指控及路易斯安那州的命令也迫使我们再一次修改招股说明书，我们的招股说明书里已经有长达13页的风险因素说明，现在我们又添加了免责声明。

这一轮的攻击让我们手足无措。鲁洛夫·博塔和肯尼·豪厄里仍在纽约重新计划IPO以稳定局势，但是帕洛阿尔托的办公室仍然处于一种紧张氛围中，那是自2000年9月管理层危机之后我们第一次陷入紧张中。员工们聚在走廊里小声交谈着，打探最新消息。朋友和家人发来邮件，问是不是发生了什么坏事。管理层和公关部都试图跟员工们坦白，但是没有人知道接下来会发生什么。

这种法律上和监管上的冲击让我们越发不知所措，因为我们这家创业公司对这些挑战根本不熟悉。与eBay展开竞争是一回事——至少我们可以调整产品和营销团队应对竞争，然后让市场来决定谁输谁赢；甚至俄罗斯黑帮也是我们可以应对的，我们可以面对面地与他们斗智斗勇。但是阻碍我们成功的律师和监管者是全然不同的竞争对手，创业家拥有的创新、精力和灵活性可能不足以帮助我们走出这一困境。

我们面临着CertCo、Tumbleweed、路易斯安那州、纽约和证券交易委员会的压力，突然间全世界似乎都与我们为敌。这并不仅仅是“从地球到帕洛阿尔托”的交流，而是宣战。IPO前途未卜，公司士气一蹶不振。乔治·克劳和他的商业媒体同人们看着继“9·11”事件之后第一个准备上市的网络公司开始分崩离析，正中下怀，我几乎都能听到他们的狂笑。

## 成功上市

我们的IPO计划岌岌可危，彼得·蒂尔越发铁了心要尽快让公司上市。他知道，公司如果再受到一次攻击的话，就会被迫取消上市计划。他想到了一个很好用的战术——牺牲成本获得速度（之前在纳斯达克指数下降时，他利用这个战术筹到了1亿美元）。公司发行的股票有大量的认购者，但是彼得·蒂尔并没有提高股价使公司获得大量现金；相反，他向银行家强调要不计价格地实现IPO。

于是，PayPal的银行家、律师和财务团队立刻行动起来。我们的法律团队努力让各州的监管人员不来骚扰我们，银行家应对机构投资者，他们的股票经纪人则加班加点联系数千名客户、朋友和家人，让他们认购股票。后来几天一直很安静，在一周快结束时一切尘埃落定。2月14日情人节那天，即周四晚上，所罗门美邦公司将股价定在每股13美元，也就是取了之前定下的中间价。第二天早上股市开盘时，我们的股票就会在纳斯达克证券市场交易，股票代码是PYPL。

虽然IPO重启了，但是那天晚上公司里的气氛还是安静且严肃。之前一周我们的希望刚刚破灭，所以员工们都不再提起这一话题，以免期望再次落空。我也跟大家一样保持沉默，我倒不是怕带来厄运使上市失败，而是因为我最要好的知己保罗·马丁当时不在。几个月前当

他计划去盐湖城观看2002冬奥会时，他根本不知道他和他的新娘将错过PayPal动乱不已的历史上最严峻的时刻。

星期五早上我早早醒来，一边忙着穿衣服一边打开电视收看CNBC（财经新闻台）的商业报道，看看昨晚有没有出现什么问题阻碍我们上市。比阿特丽斯和我沉默地坐上小小的福特车，我们原计划周末去海边玩，但是我坚持要去PayPal办公室一趟，听听最新进展。我刚刚把车驶上高速公路就听到广播里的金融快播，PYPL开始发行了！这个消息让人欣慰，而报价就更令人激动了，一开盘我们的股价就升到了每股18美元。我一边伸出一只胳膊拥抱比阿特丽斯，另一只手给我爸妈和一起经历了多次风风雨雨的朋友打电话，告诉他们这个好消息。

“保罗，保罗，是我！”我喊道，“18美元！18美元！”

“什么？”保罗·马丁迷惑地说，当时他正在犹他州的某个地方。

“我们上市了！股票正在发行而且股价已经涨到了18美元！”我不用再跟他解释，我能听到他在电话那头兴奋地跟妻子传达了这一好消息。

当比阿特丽斯和我赶到PayPal办公室时，大家正在举办派对。当时还不到10点，但是大家都到了，就连喜欢夜间活动的工程师们也早早赶来庆祝。厨房门口上方的大屏幕一般都是显示用户数据，但是现在却显示我们股票的走势图，我们的股价已经飞涨超过了20美元。几个小隔间里传来刺耳的音乐，一些程序员开始在桌子上跳舞，就连戴维·萨克斯也笑容满面地与同事们交谈，过去一周的压力和焦虑都烟消云散了。

与eBay不同，eBay上市那天管理团队在纽约与他们的银行家欢聚，[27]而PayPal的高管们则是与员工一起庆贺。彼得·蒂尔订了好几桶

啤酒和零食，下午大家在停车场畅饮一番。随后他还兴致大发，一个人对付其他十位高管，同时下十盘国际象棋。（在这十名高管中，只有生气勃勃的萨克斯赢了这位美国国际象棋联合会前国手。）

那天大家一直在庆贺，空气中弥漫着一种成就感。年轻的创业家们都沉浸在成功的喜悦中。公司迅速获得财富肯定是大家高兴的原因之一，但是人们挂在嘴边的并不是收益，而是正义。我们经历了那么多的嘲讽和怀疑，也应对了内部动乱及外部危机，我们向全世界证明了PayPal是与众不同的。地球毫不留情面，但是帕洛阿尔托终究占据了上风。

我们的股价很强健，最高时是22美元，最终我们以每股20.09美元报收，一天之内上涨了55%。几年之前，硅谷每个星期都有网络公司上市；而现在，我们像1999年那样狂欢。

不过，狐疑的媒体没有加入我们。道琼斯通讯社后来打趣说，像PayPal这样一家“烧钱”的公司竟然股价大涨，原因只有一个——PayPal肯定是要求喜欢PayPal的小投资者购买了股票。[28]《洛杉矶时报》发出警告，说PayPal“前景愁云惨淡”，并且援引了一位分析师的话，这位分析师说法律和管理问题是“PayPal公司在今后很长时间内将面对的难题”。[29]而《纽约时报》更不甘示弱，一位分析师将我们称为时代错误；[30]《国家邮报》的一名记者写了很长一篇文章，报道我们的成功，但是他的编辑强行把题目改成“不要指望PayPal”。[31]

不过我们并不在意媒体的酸葡萄心理，首次公开募股就给公司带来了数千万美元的身价，员工们的士气高涨。公司差一点儿就无法上市，但是上市后却取得了巨大成就。而那时，公司上市要面临多少风险，我们几乎毫不知情，直到一周后我们才看清楚。

The PayPal Wars:
Battles with eBay,
the Media, the Mafia,
and the Rest of Planet Earth

第十章

# 岌岌可危："核武器"计划

2002年2~6月



## eBay下达战书

上市6天后，我们终于松了一口气，庆贺一下，就在这个当口，eBay用4 350万美元买下了富国银行持有的Billpoint 35%的股票。这意味着，以后eBay制定战略时就不用再征集富国银行的意见了。分析人员和权威媒体认为这预示着eBay要再次出击以控制在线支付业务，一篇名为“eBay向PayPal下达战书”的新闻标题很清楚地反映了这一关系。[1]

Billpoint的首席执行官简·克兰承诺“将促进Billpoint和eBay的融合”[2]，股票市场相信了她。在得知这一消息后，PayPal的股价已经挤掉了IPO的泡沫，下降了15%跌到15.01美元，这使我们的市值也跌破了10亿美元的关口。市场上大部分人的反应表明他们担心PayPal能不能应对今后eBay的威胁，但是Billpoint 1.25亿美元的市值还不至于让投资者认为PayPal是被过高估价了。

从某种程度上来说，eBay在那个时候宣布这一消息正好凸显了当时PayPal IPO面临的脆弱环境。eBay和富国银行究竟是什么时候开始认真讨论Billpoint的交易问题的我们并不清楚，但是大公司的行动速度一般不快，所以它们可能是几个星期甚至几个月之前就开始谈判了。双方随时可能达成交易，如果早一个星期达成一致的话，加上CertCo、路易斯安那州和证券交易委员会的争端，我们的机构投资者肯定会恐慌，已经推迟的上市计划注定会一推再推。

我们暂且不看公众如何解读这一事件，eBay完全拥有Billpoint之后，是否将给PayPal带来额外的风险尚未可知。到现在为止，我们大部分人都想不出eBay还能再耍出什么花招儿。Billpoint已经与eBay的“销售表格”、“搜索”及“我的eBay网页”结合在一起，并且从免费发布陈列日、免费Visa及AFA项目等促销活动中获益不少，Checkout又使

它有了前所未有的优势。所以我想，就算以后富国银行不再参与战略制定，Billpoint也玩儿不出什么新花样。我们认为，在eBay咄咄逼人的整合计划后面，银行一直是沉默的参与者。

eBay的这一举动没有给PayPal带来明显的威胁，却给我们提供了一个机会。没有了富国银行的干预，eBay可以与刚刚上市的PayPal再次对话，把我们变成其官方的支付商。我希望与eBay的收益共享合同谈妥之后，我们能说服eBay把Billpoint卖给我们，或者干脆关闭Billpoint使用PayPal。虽然这只是设想，但是这些设想显然表明与过去相比，eBay在解决Billpoint与PayPal的争端时可能会做出更多的妥协。当然，两家公司在过去两年中竞争得十分激烈，而且我们拒绝了eBay之前的收购提议，所以双方很可能继续斗下去。

## 监管机构的骚扰

我们在IPO之前面临了很多法律难题及监管困境，所以Billpoint易主只不过是一个小插曲而已。我们需要解决上市之前悬而未决的问题，同时公司的内部资源还必须放在核心业务上。

在上市的最后时刻，我们面临三个突如其来的问题。彼得·蒂尔和管理层很快解决了其中的两个，所以我们的股价一直维持在13美元以上。我们强硬的法律反击使得CertCo在两个月之后撤销了专利侵权诉讼，而且它一分钱都没捞到，和解协议里是这么说的："两者不具因果关系且属于同时发布。"[3] 而证券交易委员会对于我们可能违反静默期规定的指责毫无意义，因为这一指责不足为信。

剩下的第三个问题也就是路易斯安那州禁止我们向州民提供服务的规定就没那么容易解决了，我们已经不再追求联邦信托银行的身份，也无法被视为个人资金的管理者。2001年，我们的律师们已经重

新定位了公司战略，我们也接受了必须与每个州的监管者打交道，而不是只需回复联邦当局这一无法避免的事实。公司的法律团队将重点放在获取有相关法律规定的三十几个州的转账许可上，大部分的州都批准了我们的申请，但是有几个州拒绝了，它们不确定我们新颖的服务有什么用处，其中就包括路易斯安那州、纽约州、加利福尼亚州和爱达荷州。

为了向这些州的监管者表明立场，公司的律师们向联邦存款保险公司（Federal Deposit Insurance Commission，简称FDIC）申请鉴定意见，表明PayPal并不是商业银行。[4] PayPal没有像商业银行那样发放贷款或支付利息，而且货币市场服务由第三方管理，所以公司的法律团队认为FDIC会站在我们这一边。我们满怀信心，希望FDIC会支持我们。如果任何一个州将PayPal划分为银行，那么公司就会面临巨额罚金，还要面对一轮接一轮的审批和许多新规定。如果被划分为非法银行，我们的品牌就会受损，而且，一个州这么做的话另一个州有可能会效仿，那么监管问题就会像滚雪球般越滚越大。

考虑到这些风险，就不难理解为什么彼得·蒂尔迫切地想解决这些拖沓的监管问题了。同样，我们也可以理解管理层的怀疑——由于我们什么也不能做，无法为自己辩解，管理层不确定各州的监管者会不会做出正确的决定。就像诺贝尔经济奖得主米尔顿·弗里德曼曾说的那样："为了保护消费者活动而建立的机构却为了满足政府越来越细致、越来越复杂的要求让一个又一个行业付出了沉重的代价。"[5]公司的高管们担心米尔顿·弗里德曼说的这番话正好会落到PayPal身上。如果管理者们继续以保护消费者的名义骚扰我们这家年轻的公司，那么我们可能就无法向客户提供任何服务了。

路易斯安那州的行为表明我们并不是在杞人忧天，路易斯安那州的金融机构办公室全然不顾几千名路易斯安那居民都依靠PayPal进行网上交易的事实，更不在意该州也有我们的股民，威胁称要禁止我们

的服务。该州的监管者并没有指责我们有不正当行为或贪污受贿，他们说禁止路易斯安那州的民众自发使用PayPal是符合这些民众的利益的，但却没有解释为什么，他们甚至都没说究竟要保护民众不受什么伤害——他们只是还没有确定哪个标签适合我们，所以他们不想让我们营业。

这种毫无事实根据的指控使得监管者们更像是为了一己之私做出这一决定的，受益的只有金融机构办公室自身。金融机构办公室也许是希望通过这种笨手笨脚的行为让其他公司明白它不是一个好惹的角色。退一步说，这肯定会让自己声名大振——我想路易斯安那州的金融机构应该很少得到别人关注吧。

不论其不良动机是什么，我们必须解决这个问题。公司首次发行股票之后，PayPal的律师们站在现实的立场上，丝毫未提我们个人的愤慨，立即与路易斯安那州的官员见面，并在幕后进行了一番游说，以防万一。这一方法最终起了作用，路易斯安那州废除了对PayPal的禁令，而且在3月末批准了我们的转账许可。那时，金融机构办公室的一名监管者评论说："我们尽可能地不要太过严苛，我们的目的是让所有应该得到许可的机构得到许可。"[6]（在一家公司即将要IPO之前禁止该公司的业务，而且不加挑衅也没有事先警告——如果这都不算"太过严苛"的话，那么真是不敢想象他们"严苛"起来会是什么样。）

后来我们发现路易斯安那州的官员们并不是唯一喜欢乱放枪的监管者，PayPal也不是唯一被他们盯上的在线支付公司，CNET的一篇文章揭示，许多骚扰过PayPal的路易斯安那州监管者开始盯上Billpoint。[7]俄勒冈州、加利福尼亚州、伊利诺伊州，当然还有路易斯安那州都向eBay发去了询问，称Billpoint需要获得转账许可。我不愿意看到任何企业陷入这一监管噩梦，哪怕是我们顽固的竞争对手。但是我承认，看到Billpoint也像我们一样被类似的问题折磨，PayPal的每个人都很高兴。

CNET的那篇文章还首次公开暗示，这一监管性趋势如果继续恶化下去的话，会带来灾难性的影响。当然还是有些州采取了路易斯安那州那样的做法，但很显然有一个特殊的利益集团在幕后煽风点火，对抗在线支付行业。那篇文章援引了美国银行家协会（American Bankers Association，简称ABA）一位轻佻总监的话，他说各个银行越来越意识到像PayPal和Billpoint这种在线支付服务商应该被划分为商业银行——令人惊讶吧——还兴高采烈地说只有通过管理才能确保消费者得到保护。很明显，我们在银行业的老对手认为鼓励政府为他们做他们无法做的事情没什么不对，他们就是想打击年轻的、敏捷的竞争者。

显然这些银行完全没有理解“创造性破坏”，他们并没有在市场中与新科技公司竞争，而是怂恿政府打压有潜力的新秀，而这些新秀已经经历了非常激烈的竞争。第一银行和花旗银行在支付市场的失利，再加上富国银行从Billpoint撤资，这肯定吹响了行业号角。如果他们要阻止PayPal等新公司支配在线支付业来彻底改变金融行业，那么他们必须让各州的监管者帮忙，把新公司清理出去。

幸运的是，美国银行家协会及其成员在2月中旬受到了挫折，因为FDIC回应了我们之前的申请，并承认PayPal并没有进行任何联邦法律规定下的商业银行活动。援引FDIC的话是“PayPal没有在其服务中处理存款或持有存款”，FDIC说PayPal并没有提供存款服务，只是代表客户将存款转给银行或其他用户。虽然此裁定对州监管者没有约束力，但是我们在静默期快结束时的首篇新闻稿中重点提到FDIC的裁定，并建议每个州都可以借鉴这一先例。[8]

FDIC做出的这一裁定确实让其余的州行动起来，除了路易斯安那州之外，爱达荷州授予了PayPal转账许可，加利福尼亚州最终也接受了我们的申请，也就是说加利福尼亚州很快也会授予我们转账许可。2002年6月，纽约州也认可了PayPal不是商业银行，这一认定实际上结

束了我们给PayPal定性的漫长征程，同时任何州都无法再中止我们的服务。

我们的支付公司脱离了监管困境，至少不会被归为银行之列，这让银行业大为恼火。其他问题也会迎刃而解，但现在另一个崭新的问题就要登上中心舞台了。

## 同意被eBay收购

当听到彼得·蒂尔的执行分析师安德鲁·麦科马克（Andrew McCormack）带来的“我们已经同意eBay的收购提议了”这一令人震惊的消息时，我的脸一片惨白，眉头也不禁皱了起来。

“真……真的吗？我真的没料到会是这样。”我结结巴巴地问，我知道梅格·惠特曼的团队在买下富国银行的股份后又接触过彼得·蒂尔。4月上旬双方被多次谈判弄得苦不堪言，我也参与准备了几次分析，但是我仍然不相信公司会卖给eBay。双方的高管们之前一直关系紧张，而且我们拒绝过eBay的收购提议，所以谈判要想取得良好结果是个不小的挑战。我们公司现在正在盈利，市值超过10亿美元，现在的PayPal身价比上一次双方谈判时要高得多。总之，eBay似乎有可能退出在线支付业，把不盈利的Billpoint卖给我们，当初富国银行还是eBay的股东合伙人的时候，eBay很难做出这一选择，可是现在不一样了。

安德鲁·麦科马克的话表明，很明显我的这一分析已经不现实了。我缓了缓神儿，好不容易问了句：“他们开出的条件是什么？”

我坐在那里听着我的同事讲述，心事重重。一方面，这一交易对于公司的好处一目了然，我们终于可以摆脱惨烈的竞争，将PayPal变

成eBay的官方支付系统。那时法律和管理方面的挑战对公司的威胁越来越大，如果我们接受eBay的提议，就可以去除业务模式的主要风险。实际上，eBay家喻户晓的名字及已有的宣传途径可以帮助PayPal应对这些问题。

员工们也会获益，如果解除了持久的危机，每一位员工就能提高生活质量。我们的员工优先认股协议中有一项条款，承诺所有员工都可追加一年的工资，这一点也很有吸引力。

另一方面，放弃独立的地位想起来就令人惶恐，我们不知道彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴创造的这种创业家文化还能不能继续下去。之前康菲尼迪与X.com合并后，X.com的高管们掌权，于是康菲尼迪的公司文化几乎面目全非。对于eBay的内部工作方式我不太清楚，但是eBay的产品开发速度似乎比我们要慢，近来eBay频频失误，这表明eBay不如我们那样了解用户的需要。总之，我们需要从长计议。

除了这些商业上的顾虑之外，将我们的市值与eBay绑在一起也会限制我们的股价增长。我们的公司更年轻，增长也更快，所以我们的股价要比eBay这个拍卖巨头上升得快。此外，在公司愿景方面，我们也无法保证eBay会接受我们大胆的目标——变革世界货币市场，让每个人都更有力量。如果eBay的愿景仅限于发展自己的网站，那么PayPal绝对不会成为“支付领域的微软”。

“你今晚和明晚有空吗？”安德鲁·麦科马克的话把我拉回了现实，然后他又说：“彼得让你和一些负责拍卖的战略负责人到梅格·惠特曼的家里参加接待会。”我真是不敢相信！就在几个月之前，我搞了个恶作剧，把《华尔街日报》上梅格·惠特曼的画像挂在保罗·马丁的小隔间里，而现在，我就要以未来员工的身份到她家参加鸡尾酒会。

我接受了这一邀请，离开了彼得·蒂尔的办公室。我遇上比尔·翁德多克，他看我脸色苍白，意识到有大事发生了。我低声跟他说了这一

消息，他立马目瞪口呆，然后问我一大堆我问过安德鲁·麦科马克的问题。我把知道的那一点消息都跟我惊讶的领导说了，然后我俩静静地回到座位上，一直没跟其他同事说，直到第二天公司宣布这一消息。

我坐在办公桌后面，想着这些似曾相识的感受——就跟当时卢克·诺塞克告诉我康菲尼迪要跟X.com合并一样，这一次我们的获益很明显，但是这样一个决定还是让我五味杂陈。那天我一直努力把注意力放在手头的任务上，但我还是禁不住地想我们这家年轻的公司会发生怎样天翻地覆的变化。无论是好是坏，我们似乎都要屈从于外界压力，将PayPal的控制权再次交到他人手中。

## 收购计划流产

超出PayPal控制的事情发生了，我们无须考虑eBay的收购提议了。我刚刚得知这一临时协议时，华尔街也听到了风声。就在CNBC公布eBay有可能收购PayPal之后，我们的股价不可思议地大涨。[9]这一新闻以及人们对我们会超过第一季度收益预期的猜测，使得我们的股票在当天就上涨了8%，第二天又上涨了13%，达到每股26.05美元。

自从两个月前我们发行股票后，公司股价一直不稳定。6 000万股股票中只有540万股可以在市场上交易，剩下的属于内部员工、风险投资家及朋友和家人，而这些原始股的禁售期是IPO后的90天或者180天。当需求上升或冷却时，股票供应不足就会引起股价大幅波动。这一次，需求上升使得PYPL（PayPal在股市的代号）股价大涨，华尔街的评论员们认为这会影响eBay和PayPal的交易。“eBay寻求收购PayPal是有道理的。”晨星公司（Morningstar）的一位分析师跟《电子商务时报》（*E-Commerce Times*）说：“我相信eBay会在最后一刻收购

PayPal，现在，eBay必须决定PayPal值不值当前的价格，任何一方的股价出现波动都会影响双方的交易。”[10]

这些预言一个个都成真了，PayPal股价太高使得双方的交易没有任何回旋的余地。eBay的股票交易价格在50美元出头，当PYPL的股价猛涨至25美元左右时，就意味着双方之前议定的换股比率无异于将PayPal以低于市值的价格卖给了eBay，而《特拉华州公司法》禁止董事会这么做。我们不知道消息是从哪里来的，但是这使收购谈判开始分崩离析。双方彼此之间缺少信任，而且股价估值相差悬殊，所以收购计划流产了，梅格·惠特曼的鸡尾酒会也突然取消了，这标志着我们又回到了以前的敌对状态。

接下来的一个星期，彼得·蒂尔在第一季度财报与分析师的电话会议中说以后与eBay谈判的大门仍然开放，但同时也要提醒全世界，PayPal有自己卓越的业务模式：“很明显，两家公司有很多共同的客户，双方可以有效协同。但是眼下，PayPal仍是一家独立的公司，运转良好而且收入颇丰。”[11]现在，谁都不能否认我们的盈利能力，随着康菲尼迪和X.com合并而产生的商誉价值被摊销完毕，并从资产负债表上移除，公司该季度发布的收入是4 800万美元，根据GAAP会计准则计算的利润为120万美元。除去非现金费用，公司的运营利润为630万美元。公司总账上共有1 540万美元，日平均支付额为1 600万美元，PayPal继续以惊人的速度增长。

## 反击Billpoint

“现在是消灭Billpoint的时候了。”我跟保罗·马丁说。与eBay的谈判破裂后，我对公司侧重业务多元化的战略提出质疑。公司上上下下似乎都把减少对eBay的依赖视为真理，但是我觉得收购计划流产意味

着PayPal的实力增强了。我越来越感到如果我们利用好这一点，就可以彻底地改变拍卖支付业的格局。我把这些想法跟我的好朋友说了，想听听他的想法。

“我们都知道Billpoint的威力很小，”我坐在他的桌子旁继续说，“eBay给Billpoint投了不信任票，想收购我们，所以Billpoint的士气肯定很低落。我认为现在就是我们反击的绝佳时刻，如果我们认真对待这一反击，并且进一步拉大PayPal和Billpoint之间的差距，那么eBay就会开始承受投资者的压力，把Billpoint从业务中除去。”

保罗·马丁沉默了一会儿，然后慎重地说：“我也不知道我们还有什么其他办法，我们刚刚建立了AuctionFinder，现在我手下的三名工程师都在研究发货功能。”AuctionFinder是一款新的拍卖工具，买家可以在PayPal页面上输入他们的eBay用户名，然后PayPal就会自动为买家出示一种预先填好的支付表格，上面显示了买家最近成功竞拍的信息。买家们立即将AuctionFinder视为一种节省时间的便捷工具。

而还在开发的发货功能是针对卖家的，卖家可以直接在PayPal账户使用UPS（美国联合包裹公司）的发货标签，这样PayPal就与拍卖结束后的过程结合在一起。虽然这样可以很好地提高卖家对PayPal的忠诚度，但是这一功能的难度无异于工程界的珠穆朗玛峰。“发货功能很复杂，可能要花上好几个月，因为要与UPS协调。”保罗·马丁说道，他摘下眼镜，一只手撑着额头。

“我想我们还会有很多需要建立的增值功能，”我在寻找其他办法，“可不可以再考虑一下推出发货功能的时间，或是再找些工程师来帮忙？”

“那你得让戴维·萨克斯同意改变发货功能的推出时间。”他叹了一口气，“至于资源，我不知道谁能帮我们。我只有三名工程师，没有生

产者，这么着急地找人过来完成跟拍卖功能一样复杂的工程，可真是不容易。”

保罗·马丁的这番话说到了点子上。最近几个月公司扩大了规模，但是拍卖产品团队却没有。2001年年中公司进行了战略调整，重点放在业务多元化上，这就意味着为商家服务的产品团队人手越来越多，现在该团队有3名生产者和6名工程师。在某种程度上，这样做确实创造了一些成果。网站支付和博彩方面的支付额增长很快就超过了拍卖业，非拍卖领域的支付额在2002年第一季度和第二季度分别占总额的39%和41%，与2001年同期相比各上升了30%。在第一季度，仅博彩业就占了支付额的8%，是2001年的两倍。

但是我们在非拍卖领域的努力也不是一帆风顺，公司仍然不能被称为多元化，因为每5笔支付中就有3笔与eBay交易相关。公司的大部分资源都分配到与eBay不相关的业务上，所以，当我们需要再次侧重拍卖市场的时候就得不到足够的支持。

我去找戴维·萨克斯，跟他说我们需要更多的资源来发展拍卖业务。我认为这是打败Billpoint的唯一机会，我说公司必须进行大规模的人员调动，把人手重新调回拍卖团队。我的请求没起什么作用，戴维·萨克斯承认保罗·马丁手下人手不够，还说人力资源部已经开始招聘助理产品经理。我说这还不够，可是他再没给我什么保证，这肯定不是我希望的结果，以产品为主导来打击Billpoint看来要等上一阵子了。

戴维·萨克斯的精力放在别处也是有原因的，因为彼得·蒂尔刚刚提任他为首席运营官，现在他不仅要管理营销、产品和网站设计团队，还要管理奥马哈运营中心及销售团队，[12]他担任首席运营官既实至名归又合情合理。彼得·蒂尔负责更高层次的事务，而戴维·萨克斯在过去两年中多次证明了自己具有处理具体问题的能力。戴维·萨克斯身上的责任增加了，使得他在客服方面花了太多的精力。与公司早期相比，

客服已经有了很大的提高，但是客服仍然需要提升，以满足我们日益攀升的用户需求。

彼得·蒂尔设立首席运营官一职正是因为公司业务量在过去几个月的突飞猛进。5月我们有760名全职员工，与5个月之前相比多了20%。[13]公司非常注重客服，所以760名员工中有541名在奥马哈工作，而去年12月在那里工作的只有418人。内布拉斯加州办公室里的人越来越多，我们不得不找新的办公场所。6月，公司在奥马哈郊区买下一块土地，开始建立最先进的客服中心。而之前公司总部刚刚搬迁，5月初我们从帕洛阿尔托郊区农场的灰色隔间搬到位于帕洛阿尔托南部的山景城的市区办公室中。

与康菲尼迪和X.com之前在帕洛阿尔托市区狭窄的办公室不同，现在公司位于山景城的3层办公楼里，200名加州员工在宽敞明亮的办公间里工作，还有地下停车场。这栋办公楼给我们带来了一种全新的感觉。公司第一次给员工发了身份牌，在不同楼层之间使用电梯还需要有通行卡。除了这些例行的规定之外，各个楼层的安排也使公司氛围发生了微妙的变化。产品、工程和设计团队在第3层，而营销、业务开发、财务和法律团队在第2层，这一新安排得花上一段时间去适应，可糟糕的是我们几乎没有时间。

4月，我们和eBay谈判失败，搬到了新的公司总部，之后的几个星期Billpoint似乎意识到我们分身乏术，所以就出击了。一连几个月Billpoint的产品都没有任何进展，于是它开始复制我们的卖家保护政策。与PayPal的项目类似，Billpoint承诺，如果卖家遵循一系列降低风险的措施，就会免除信用卡被撤销的风险。Billpoint的这一拳打得不错——之前我的营销策略主要是向卖家强调Billpoint缺少拒付保护，而现在Billpoint的这一决定让我们的优势黯然失色。

两周之内，eBay更加出格，把Billpoint的支付按钮直接插入一个全新的更快版本的EOA（end-of-auction）邮件中。竞拍一结束，这些官方的确认邮件就会发给中标人。原先eBay的技术平台有时候会不稳定，所以EOA邮件发送得很慢——有时候在竞拍结束后30~60分钟才会发送给中标的买家，所以买家一般最先收到的是PayPal的通知邮件。现在eBay加快了发送速度并且同时让Billpoint的支付按钮出现在买家的收件箱里，eBay这么做是打压我们。

是不是因为eBay买下了富国银行在Billpoint的全部股份，所以才可以做出这些攻击？EOA通知可能不是。这一功能跟eBay和富国银行共有Billpoint时做出的很多整合措施很像，坦白来讲，他们以前将Billpoint与AFA项目或Checkout功能相结合都比这一招更加露骨。但是eBay收购了富国银行的股份可能会促进这一拒付保护项目，因为富国银行更加保守，不想冒拒付的风险；不过也可能是eBay等到可以回顾PayPal几个季度的公开数据，并估算了复制我们的保护政策所需的成本后，才启动这一项目。

无论原因是什么，eBay最近的几轮攻击让我更加确定PayPal需要重新将工程团队的注意力放到拍卖市场上。我草拟了几份提议，然后把它们交给比尔·翁德多克和业务开发副总裁基思·拉布瓦（Keith Rabois），让他们提一下意见。基思·拉布瓦也认为我们应该更侧重产品战略，他与戴维·萨克斯相识多年，所以我想这有助于戴维·萨克斯支持我的提议。

经过多次共同讨论之后，我们三人制定了一个攻击性措施，而且这一措施涉及好几个主题：在拍卖描述中插入更多的标识和计数器，以吸引买家的注意；开发一些可以提高用户忠诚度的功能，帮助卖家的后台运营；创建与eBay反馈系统相类似的用户评级服务，这样eBay的卖家就可以把业务扩展到eBay以外的地方。

我们的建议还涉及让公司进行一系列的基础架构调整，例如强化公司的扫描工具以提升报告能力，但是大部分的建议都是针对用户的产品设计，以加速PayPal的增长。提议完成后，我们三个坐下来与戴维·萨克斯、保罗·马丁一起商量。这次戴维·萨克斯似乎接受了大部分的提议，并且问保罗·马丁实现这些提议要花多少时间。戴维还提了一些可以提高拍卖产品团队效率的建议，然后宣布散会。

这一进展让我很高兴，我离开戴维·萨克斯的办公室时，觉得我们终于有机会向Billpoint反击了。随着日子一天天过去，我在脑海中回顾我们的会议，然后我想起在我们讨论时一向固执己见的保罗·马丁几乎没说过话。是不是我的新拍卖措施太激进，让我的朋友疏远了我？直到好几个星期以后我才发现他为什么那么心事重重。

## 保罗·马丁离职

PayPal的历史上从来不缺少重磅炸弹式的邮件，而5月中旬保罗·马丁又发了一封关于他个人的邮件，宣布他很快会离开PayPal，休6个月的假期，和他的妻子一起去著名的阿巴拉契亚小径远足（从缅因州到佐治亚州），然后打算回斯坦福完成他没完成的学业，拿到学位证。之后，无论生活为他安排什么轨迹，他都会坦然接受。

在公布这一消息的几天前，保罗·马丁把我叫到会议室告诉我这一决定，我坐在椅子里，因为悲伤和震惊而不知所措。在我们就此事讨论时，很明显这位年轻的同事并没有因为当年一时冲动而后悔。自从那时我说服保罗·马丁退学后，他一直打算重返校园获得学位。他想去阿巴拉契亚小径远足并不是突发奇想，好几次他都跟我说那是他的一个梦想，他说他可以利用这一机会将拿到学位和远足这两个目标结合在一起，享受这人生中仅有一次的体验。

但是他偷偷告诉我还有别的原因，不仅仅是他公开说的那样。他坚持说，自从戴维·萨克斯不再全面管理产品团队后，产品团队已经变得越来越官僚化。当时卢克·诺塞克就是因为这个而离开公司的，现在保罗·马丁发现这种官僚化正在阻碍他做最喜欢的工作——研发产品。他骨子里是个创业家，一点也不喜欢官僚习气。除了他还有个人目标要完成，每天要应对复杂、僵化的流程更是让他离开的重要原因。

他主意已定，我无法劝他留下。在我看来，过去的半年里，他的工作环境越来越官僚化，而我的营销团队则幸免于难。他的磨难与我刚到安达信时所经历的相比还差得远，但是如果他已再无留恋，我又该说些什么来劝他推迟远足及重返校园的打算呢？我只是笑着跟他握手，祝他好运，其实我很难过。虽然我也打心里为他高兴，但是看到与我患难与共的好朋友就要离开了，我又怎么可能不悲伤？但我不曾想过要同他一起离开。

他走时正是PayPal的一个关键时刻——我们需要抵御竞争对手的攻击，但是我们似乎越来越有心无力。在这个时候失去一名最努力、最富于创业精神的员工，肯定会给公司的未来带来不利影响。

彼得·蒂尔和戴维·萨克斯明白这一点，并且力劝保罗·马丁改变主意。虽然留住有价值的员工是他们的责任，但是我感觉他们内心也不想失去他。保罗·马丁是第一个离开PayPal的《斯坦福评论》校友，而彼得·蒂尔很看重这一点，特别是《斯坦福评论》的十位校友都为确定公司方向做出了突出贡献；而戴维·萨克斯在产品团队创建之后就与保罗·马丁建立了深厚的友谊，当他们并肩反抗埃隆·马斯克时，两人的感情就再也没变过。彼得和戴维真诚地劝说保罗留下，当保罗·马丁婉拒了他们的请求之后，他们就更加失望了。

保罗·马丁去意已决，两周后他向阿巴拉契亚山进发，而我们所有人都陷入迷茫之中。

# 厄运连连

保罗·马丁的邮件发出后，办公室的气氛很紧张。他的决定使得生产者被迫简化流程。为了提高效率，整个产品团队的员工都被强制性地参加了“拍卖101”会议，就eBay上销售与购买事宜交换意见。之前卖家服务团队的负责人继任了保罗·马丁的职位，并且立即招聘了两名副产品经理来帮忙。

同时，彼得·蒂尔、鲁洛夫·博塔及高管团队的其他人越来越疲倦，因为PayPal的拍卖支付额开始停滞不前，这是公司短暂历史上的第一次。我们每日的eBay扫描显示PayPal的陈列份额仍然维持在70%左右，也就是说支付额下滑另有原因。要么是幕后Billpoint与eBay启动了新一轮的联合行动，使PayPal买家皈依它们；要么是eBay自己经历了季节性的低迷期，所以我们的支付额也随之降低了。

不幸的是，我们的营销人员不尽如人意，无法确定到底是哪个原因引发了当前PayPal的减速。一年多以来，我们已经讨论过升级主要的扫描工具，这样不仅可以追踪当前取样的、正在进行的拍卖，还可以追踪已结束的拍卖。正在进行的拍卖可以显示PayPal的陈列份额，为了估计转换率，我们需要知道有多少笔成功的拍卖。但是我们经常陷入与Billpoint的战争之中，所以基础架构升级被摆在次要位置。公司重点是向市场推出新产品，而我们缺少足够的数据，无法确定当前的形势。

PayPal厄运连连，我们的问题不仅仅是严峻的竞争形势。在IPO之后的几个月，PayPal官司不断，辩护律师纷纷登台，他们拿起了一个武器来对抗那些资金雄厚的公司——集体诉讼。

集体诉讼就是律师代表多个原告起诉，而被告是同一个，这在20世纪90年代很常见。当时，联邦集体诉讼增加了300%，各州法院的此

类案件更是激增了1 000%。[14]集体诉讼的一种形式就是股民状告公司，这一类案件在2002年就增加了1/3。[15]许多这类争端都可以得到公正的解决，但是集体诉讼的性质鼓励律师们为很小的案件寻找“受害人”，虽然每个原告只能从被告那里得到几美元的赔偿，但是一个大案子却可以给律师带来几百万美元的诉讼费。在这一利益的激励下，许多摊上此类诉讼的公司宁愿花钱买安乐，也不愿为自己辩护就不足为奇了。美国每年的法律费用已达2 000亿美元，这其中一半都是律师费，诉讼已经成为天价行业。[16]

考虑到这样的好打官司的氛围及我们的IPO所受到的关注，PayPal成为集体诉讼的目标也只是时间问题而已。4个月之后，我们突然惹上了集体诉讼的官司，而且不是一个，是四个，这些诉讼称我们不正当地限制账户的使用。[17]问题就出在我们的反诈骗技术上，该技术阻止可疑账户从系统中转移有争议的资金。我们的反诈骗工具阻止了黑帮及小型犯罪组织从用户那里骗钱，也使得PayPal不会被他们榨干，但是现在这些律师竟然指控PayPal太过火，非法控制无辜客户的资金，为己所用。形势进一步发展，刚开始时这些诉讼只是让我们的法律团队分神，但是后来形势愈演愈烈，极大地威胁到公司品牌。媒体对这些诉讼大肆报道，[18]所以一些忧心的用户开始在eBay的留言板上留言，说不知道把钱存在PayPal里是否安全。

这一坏消息传来之时，我们的股价立即下滑。我们的股价最高时达到每股30美元，而在6月13日公司宣布二次发行股票时，股价急剧下降。我们广泛地进行私人筹资，而且2002年初股票市场不景气，所以IPO时公司只对公众发行了不到600万股的股票。此外，高管和风险投资家拿出了600万股的股票，这样我们在180天的禁售期结束之前，将PYPL对公众发行的股票数量翻了一番。[19]

彼得·蒂尔和管理团队觉得第二次发行股票会使所有股民都获益，如果再不发行股票的话，那么等8月4日我们总数量6 000万股的股票中会有5 300万股上市交易，到时将供过于求，导致股价下滑。第二次发行股票就是要让大股东在6月份抛出部分股票，剩余股票到11月中旬还处于禁售期，这样可以将5 300万股的股票分三个时期投放到股市，而不是一次性全部投放出去。

这样做是为了保护股民的利益，但是公司公布了解禁期分三次后，本来就不稳定的股价下降了7%，因为投资者们纷纷猜测PayPal的管理层要从估值过高的股市中套现。在接下来的两个星期里，股价继续下降，到6月末降至近19美元一股。

这些新的风险可能会使公司一蹶不振，而且公司还有部门重组的问题，股价也在下降，在这样的形势下戴维·萨克斯和马克斯·列夫琴仍然保持斗志，并且召集公司员工要像巴顿将军那样充满斗志。戴维·萨克斯从不会装腔作势，他透过金属边框眼镜严肃地看着大家，跟员工们说最近硅谷及华尔街的传言表明eBay正在酝酿让Billpoint发出致命一击。虽然具体细节尚不清楚，但是他说这会是eBay最强力的一次攻击，我们别无选择，只能尽可能地准备应对。马克斯·列夫琴上台讲话时，尤其警告工程团队要警惕即将到来的血雨腥风，发誓“以牙还牙，以眼还眼，这是一场持久战”。

虽然这次会议给人一种我们最终会赢的自信，但是与两年半之前彼得·蒂尔“统治世界”的讲话相比，这次真是相差甚远。漫长、炎热的夏天使得沮丧的员工们带着怒火离开了会议室，“IPO不是意味着我们已经成功了吗？”我听到有人在抱怨。公司再次回到战争状态给员工带来了负面影响，而且我们不知道eBay会出什么招儿，但eBay已经蓄势待发，所以我们比以往任何时候都无法确定到底怎样才能取胜。

## 搅黄eBay庆祝活动

“对‘eBay Live’我们该做些什么？”听到这个问题我转过椅子看着戴维·萨克斯。

他的突然出现吓了我一跳，他好久没来我这里了。在公司最初创建的时候，他每天都会事先不打招呼就过来，但是现在我与这位首席运营官的接触一般仅局限于他的办公室里，而且还要提前几天跟他秘书预约。

“‘eBay Live’大概3周以后开始。”我提到eBay即将在加利福尼亚阿纳海姆召开的会议。eBay称“eBay Live”是为期三天的社区庆祝活动，用户们可以与eBay员工交流，参加研讨会，以及就怎样更好地进行在线交易交换意见。eBay高管向美联社介绍，eBay希望这一会议可以改进eBay与客户之间的松散关系，[20]因为PayPal与eBay持久的竞争使eBay与客户的关系明显受到了损害。

“eBay Live”在我们的营销议程中只是个小项目，而且还是后来才加进去的。听了我想参会的请求，里德·霍夫曼说服了eBay的联系人同意PayPal作为供应商的身份出席会议，这让我们大跌眼镜，因为我们公司几乎没有在展会上花过时间和金钱。营销团队认为让几个员工参加这一会议是一个珍贵的机会，可以与预期参加的5 000名用户交流讨论。公司近来饱受集团诉讼之苦，我们的用户也一直担心eBay会禁止使用PayPal，所以我们出席“eBay Live”可以有机会说明这些问题，让eBay社区的用户不再担心。

“我们跟其他供应商在一个小展位上，”我跟戴维·萨克斯汇报最新近况，“预算是4 000美元，我们打算只派6个人去。”即使在IPO之后，我们也继续实施紧缩的财务政策，压缩营销开支。拍卖业仍然不断有新客户注册，所以我们用不着打广告，我的营销团队进行的大部分策

略、分析及交流工作都没有现金支出。也就是说营销团队的预算很紧，所以这次公司同意在“eBay Live”上有适度的花销是一个很大的进步。

“那样怎么够呢？”戴维·萨克斯生气地说，“我们就不能高调一点吗？我想我们应该举办个聚会之类的。这样大家离开“eBay Live”时就会更加喜欢PayPal而不是eBay！”

虽然对戴维·萨克斯让我扩大支出感到奇怪，但是这次我明白他的用意。最近我们遇到不少麻烦，而且eBay即将对我们出击，所以对戴维·萨克斯来说这一会议就更重要了，现在他认为这是一个先发制人的好机会，可以让我们掌握主动权。

“当然，我想我们还有时间那么做，我们可以搞一个接待会，但是我们需要更多的人手，也就是说现在的预算不够。”我回答他，又看了一眼坐在隔壁房间的乔安妮·罗克奥厄，她跟我一起负责这次的“eBay Live”。

戴维·萨克斯说：“你看着花就行，我不管你花多少钱，反正你给我把这件事办好就行！”接着，这位首席运营官冲我一笑，转过身大步流星地走了，就像他不打招呼就来一样。他把这个问题交代给了信任的下属，所以他放心地离开了。

我连忙召集营销团队的同事商量对策，如果管理层希望PayPal借“eBay Live”这个契机做出声明，那么我们认为必须让忠实的用户参与进来。

我们决定在大会第一天晚上举办宴会，邀请客户与我们的员工边吃边交流。虽然eBay管理层可能会得知出席这次宴会的人数很多，但我们就是要放出一点令竞争对手无法忽视的风声。任何参加招待会的人都会收到免费的PayPal T恤衫，第二天在“eBay Live”会议上穿着这

些T恤衫的人将有机会得到250美元的奖金。这样，几百名与会者就会穿着PayPal的T恤衫，而且后背上还有蓝色的几个大字“新世界货币”。

我们把邀请邮件发给PayPal的大批拍卖客户，很快我们就收到了大量的回复，以至于奥马哈那边的客服中心不得不控制参加招待会的人数。在一篇名为“PayPal再一次搅黄了eBay的聚会”的文章中，The Motley Fool（傻瓜投资指南）网站的一名记者打趣地说我们的T恤衫营销让梅格·惠特曼在“eBay Live”上做主题演讲时看到“多年以来她在自己的网站上不愿意看到却多次看到的东西——PayPal，PayPal，还是PayPal”。[21]

漫长、炎热的夏天就要沸腾了。

戴维·萨克斯高调行事的指示带来的结果超出我们的想象，2 000多名热情的客户挤满了我们为PayPal宴会租的酒店会议大厅。星期六上午，也就是“eBay Live”的第二天，大约有1/4的拍卖商穿着PayPal的白蓝色T恤衫从我身边走过去参加会议。附近几名身穿eBay公司黄绿色系扣衬衫、负责维持秩序的eBay员工，难以置信地看着这一幕。

我刚刚到主厅就看到我的一群PayPal同事们混在迫切想参加会议的人中间，并跟着人群朝会议室入口走去。几分钟之后梅格·惠特曼就该发表主题演说了，从这场面来看，来的人不少。我刚要评论一下The Motley Fool网站的搞笑预测，就注意到比尔·翁德多克脸上阴沉的表情。

比尔·翁德多克说：“我刚听戴维·萨克斯说eBay打算把Billpoint卖掉。”然后又提到了一家传言要收购Billpoint的大型金融集团的名字，顿了顿他接着说：“据了解这家银行要把Billpoint打造成免费的服务，Billpoint仍是eBay推荐的支付方法，那家银行会把Billpoint变成银行的账户获取工具并打算亏本经营。”

这听上去似曾相识，eBay再一次出人意料地使用自己的铁血手腕来威胁我们。就算我们的网络可以应对Billpoint永久免费的冲击，投资者听到这个消息后我们的股价也肯定会下跌。几天之后我们的第二次股票发行肯定会失败，公司本已低迷的士气会跌入谷底。

“这……这是真的吗？”事情突然来了个180度大转弯，我都快说不出话来了。

“戴维·萨克斯说这一消息来自华尔街的联系人，所以我想可能是真的。”比尔·翁德多克回答说，他的目光落在从我们身旁不断经过的人流上，“不管怎样，我想梅格·惠特曼可能会在她的演讲中宣布这一消息，所以我们要准备好如何面对到我们展位的那些媒体和客户。”

我们进入巨大的会议室，坐在会议室后面的座位上紧张地看着彼此。eBay的一名公关人员在说eBay是怎样改变了用户的生活，而我的心狂跳不止。我们听到那人说eBay帮助eBay卖家在工业化世界拍卖产品，而那些尚在努力挣扎的实体店主可以在网上挽救自己的生意（他并未提及本土居民和店家是如何收到货款的）。造完势后，在一片雷鸣般的掌声中，主持人邀请梅格·惠特曼上台。

但是eBay的这位首席执行官看上去可一点也不像明星，她40岁左右，一头金色的直发，穿着卡其色宽松裤及与eBay其他女员工一样的黄色系扣衬衣。音乐声结束后，梅格·惠特曼开始演说，整个PayPal代表团开始疯狂地记笔记。她先是赞扬了eBay社区，感谢每一个参加会议的人，然后承诺eBay今后要做很多改进，那阵势就跟联合国发言一样。新的销售排名可以让大家更加简单地达到理想的交易状态，但高成交量的卖家和低排名的卖家受到的待遇并不一样：个体经营的拍卖商可以购买eBay推出的健康保险；夏末时eBay还会推出新的“一口价”列表格式。

但是梅格·惠特曼并没有提及Billpoint，演讲结束后人群就开始散了，我们每个人都松了口气——就连一直坐在我身边听演讲的戴维·萨克斯也是。eBay将Billpoint卖给一家大银行是个很受瞩目的事情，但梅格·惠特曼在主题演讲中并没有透露，这说明在“eBay Live”这次会议上，此事不会被提起。

我们的员工离开会议室，到我们的展位上去，接着我们很快又看到了梅格·惠特曼。在展位开放之前，她从一个展位走到另一个展位，与大部分展商交谈。接下来，她就要走到PayPal的展位了，不过她只是笑笑，冲我们礼貌地挥挥手，然后往下一家走了。我看了一下我的同事，然后大家都大笑起来。在她的会议上竟有这么多人穿着PayPal的T恤衫，这显然让她很不爽。

那个周末之后发生的事让人回味至今，PayPal和eBay的员工之间经常有小的冲突。eBay的员工跟拍卖商说如果他们脱下PayPal的T恤衫，他们就会得到eBay的交易卡和T恤衫。[22]奥林匹克速滑运动员阿波罗·奥诺站在Billpoint的展位前摆好姿势准备拍照，但是eBay那边要求穿着我们T恤衫的客户必须拿着Billpoint的传单挡住T恤衫前面的PayPal标识。在那天的高管问答环节，一位客户问eBay为什么不让PayPal公平地竞争，而eBay美国区总负责人杰夫·乔丹马上反问：“这是戴维·萨克斯的问题吧？戴维，你在吗？”[23]当我做关于PayPal的使用报告时，坐在前排的两名eBay女员工翻着白眼，大声地跟前后排的人说话。

我们不去在意这种轻蔑——与会的拍卖商们给予了我们很高的评价，这是最好的补偿。PayPal的展位外围了很多热情的客户，他们排了三四排，就是想与我们的员工交流。他们感谢我们前来参加这次会议，还热切地提出了产品建议。许多客户提到，这个周末他们跟eBay的员工说过，有时还跟梅格·惠特曼本人说过他们希望eBay与PayPal和平相处。他们说PayPal和eBay之间的争斗经常让他们陷入两难境地，两家公司越吵越凶，让他们无所适从。但是他们也一直认为应该由

eBay来做出和解安排。在eBay欢迎PayPal出现在其网站上之前，客户们理解我们必须继续战斗才能生存下去，他们鼓励我们代表他们继续努力。

至于eBay的高管们如何处理客户的这种反馈，我们就不得而知了。我们唯一确定的就是PayPal很显然搅黄了eBay的宴会，而宴会的主人很不爽。

接下来的一周，加州北部的办公室里一片喜气洋洋，因为在“eBay Live”上我们取得了成功。《今日美国》引发公众一片哗然：在商业版首页上，《今日美国》刊登了一张彩色照片——梅格·惠特曼为穿着PayPal T恤衫的粉丝签名。

我们的投资银行也顺利进行了第二次股票发行，我们的顾虑又打消了一些。但是这些进展带来的欢乐却是暂时的，因为不断有报告显示eBay继续与那家大银行谈判，要卖掉Billpoint，银行会将Billpoint打造成免费服务。我们开始沉思，是不是我们在“eBay Live”上的努力让eBay的高管们更加确定不能与PayPal做生意？

意识到争端就要升级，公司的法律团队开始制订计划，向联邦政府抗议eBay对PayPal的反竞争行为。[24]就算司法部和贸易委员会的官员认为我们的申请仅仅表明一种竞争姿态，我们的管理层也希望这样可以给eBay施压，让eBay有所收敛，不要利用自己在个人拍卖市场的垄断地位来偏爱自己的支付服务。虽然从理性上来讲彼得·蒂尔不愿意让政府参与进来，但是他承认公司的竞争局势越来越不稳定，再加上法律和股市方面的麻烦都会给公司带来无法忽视的威胁，所以他同意向政府提出抗议。

我们也想方设法提高PayPal的公众形象，包括打算让很受欢迎的纽约市前任市长鲁迪·朱利安尼加入董事会。虽然这一设想没有成真，但是这一提议显示出管理层对公司的未来有多么担心。

就是在这样的背景下，我去找戴维·萨克斯，跟他说我6个月之前就构思好的想法。大体而言，这个计划就是PayPal应该建立新的调查工具，它可以积极主动并公开地显示eBay是如何与eBay用户的意愿对立的。调查工具可以收集用户的数据，这样我们就可以开展激进的公关活动，突出强调eBay无视社区用户希望使用PayPal的请求。一旦公众得知用户都支持PayPal，eBay就不得不做出回应——要么停止对PayPal的攻击，要么就是承认它对社区用户的希望不管不顾。无论eBay选择怎么应对，对我们都有利。

我最初构想这一计划时，大家一致认为这样风险太大。以前eBay篡改Billpoint为默认设置及推出Checkout功能时，我们都是在幕后还击，而这一公开的反击可能会使双方的关系恶化，再也无法修补。但考虑到新的形势，我们似乎应该赌一把。eBay攻击PayPal引起了用户的不满，我认为如果将这种不满公之于众，那么像eBay这种很有品牌意识的公司肯定不愿意改变计划，推出另一项露骨的策略支持Billpoint。这样就会让Billpoint的潜在收购者在公关上有所顾虑，收购也就会从长计议。

这无疑是孤注一掷，一旦这么做了，就会引发一系列的后果而且没有回头路。但是我们不能坐视不管，眼睁睁地看着eBay把Billpoint卖掉，如果这步棋走对了，我想我们这一先发制人之举可能会破坏eBay的收购交易，我们还有什么可失去的呢？

自保罗·马丁离开后，拍卖产品团队已经在很大程度上重组了，也发布了几个新功能，现在，拍卖产品团队及营销团队都严阵以待，准备实施这一计划。比尔·翁德多克和我把这一“核武器”计划交给戴维·萨克斯，如果与eBay协商失败的话，我们就使用这一“武器”。在当前形势不明确的背景下，戴维·萨克斯默许了，让我们建立这一功能。

无论未来几个星期会发生什么，PayPal注定会经历一段不平凡的时光。

第十一章

# 出售：没有回头路

2002年7~10月

## 惊天消息

在7月8日这一天，起床是一件很困难的事。比阿特丽斯和我刚刚在洛杉矶庆祝完独立日周末回到家里。我对稍后加入101号公路上慢吞吞的堵车队伍感到无比的恐惧。冲完澡出来后，我的思绪又飘回到节日烟花和烧烤派对上，尽可能地把正在办公室等着我的关于潜在危机的想法抛诸脑后。突然，一阵电话铃声把我拽回到现实中来，在这个现实中，世界将被颠倒过来。

“你为什么这样做？”保罗·马丁质问我。

“保罗，我做什么了？”我回答道，听到这个问题我很惊讶，竭力想弄明白事情的原委。

“把公司出售给eBay！我刚刚看到了这个消息的新闻稿，这里到处都是这条新闻。”他大声喊道，声音里混合了愤怒和沮丧的情绪。

我犹豫了一下，无法找到一个合适的答复。根据上一周戴维·萨克斯的指示，我们在部署秘密武器之前等他发话，我已经猜到了公司的高层正在讨论一些事情。但是这次谈判的速度和结果让我目瞪口呆。“我不知道，我的意思是，我知道我们正在跟他们会谈，但是我不知道会有什么结果。”

“也就是说，连你也不知道这事儿？”保罗·马丁接着问，不过这一次，他不经意间给了我一份恭维，同时也降低了调门，“新闻稿是这么说的——‘eBay以15亿美元收购PayPal’，还说eBay将要关闭Billpoint，并将PayPal作为一个独立的品牌运营。”

我惊呆了，迷迷糊糊地走到厨房的餐桌旁，跌坐到椅子里。这怎么可能？我问自己。如此之快地达成收购协议，这怎么可能？我对于

这次会谈唯一的认知还来自上周末的时候。在此之前，我们都在猜测，Billpoint会在几天之内被出售给愿意购买它的银行。

随着我对此消息的消化，我本能地试图证实保罗·马丁跟我说的那些话。我拿出公司的笔记本电脑，重重放在餐桌上，告诉保罗当天下午稍晚一些我会给他回电话。等待开机并且连上网这段时间，就好像一个世纪那么漫长。连网之后，我马上就直奔PayPal的头条。果然，已经有一堆的新闻标题，说的内容跟保罗·马丁电话里说的一样。

新闻列表中的第一条是一个商业媒体的新闻稿，证实了保罗·马丁所描述的详细信息：

> 全球网上购物市场龙头eBay公司今天宣布，它已同意收购全球支付平台PayPal公司，此举将帮助数百万网民进行在线购买和销售。此次收购受到了双方股东、政府和监管部门的批准，预计将于2002年底完成……
>
> PayPal将继续作为一个独立的品牌运营，是业界领先的在线支付方式。eBay目前的支付服务，即eBay的Billpoint支付，将在收购结束后退出。
>
> PayPal将继续提供各种消费性服务，包括其流行的Web Accept产品，这款产品使独立的网上商家可以直接在他们的网站接受付款。鉴于在线博彩业尚不明朗的监管环境，eBay计划在收购完成后售出PayPal的博彩业务。[1]

这是真的！显然，在刚刚过去的独立日周末，他们进行了一些创纪录的谈判。管理层已经签署了一份全股份收购协议，两家的股票兑换比率是按照之前4月份就已经协商一致的数字。Billpoint将很快成为历史，而eBay已经开始制订战略计划，一旦交易完成，就开始运行PayPal。

我打开电视，映入眼帘的是相同的新闻，财经频道CNBC将其作为头条新闻播出。我摇摇头，依然觉得难以置信。尽管eBay收购PayPal的可能性在大约3个月前已经传了一段时间，可是自那之后所发生的一系列事件，似乎让双方实现任何和解都是不可能的。

我仍然处在将信将疑的状态。

## 确定收购

穿行在水泄不通的马路上开车前往办公室的时候，我的心剧烈地跳着。我焦急地换着收音机频道，想捕捉到有关交易的一些新消息。有几个电台重述了我已经在网上读到的短讯，没有提供任何新的细节，更多消息只能等我到了办公室才能知道了。

那些尚未得知消息的员工，早上来到公司地下停车场的时候，应该已经能看出是有什么大事发生了。在八点五十的时候，停车场就几乎全满了。对于一家雇用了数十名工程师的硅谷公司来说，这是一个明确的信号，告诉人们非同一般的事情正在发生。

我与另一位对此感到震惊的同事一起乘电梯上楼，在交换了我们对此事共同的惊讶之情后，他用松了一口气的语气说，他简直不敢相信这件事终于发生了。就是在这个时刻，一切尘埃落定：PayPal的竞争大战已经结束。我们面对的无休止的冲突状态、猜测eBay接下来会对我们采取什么行动的这种状态已经结束了，但是同时，我们的独立性也结束了。

几分钟后，我来到一楼的大会议室，加入了PayPal的员工队伍。这个会议室的绰号是“北极圈”（为了纪念我们以前的那个温控器坏了的办公室），供全员大会所用。彼得·蒂尔站在大门边上，正在与一些

行政人员交谈，与此同时，很多员工吵吵嚷嚷地陆续走进来。整个会议室里的气氛就如同初中的数学课上，学生们发现走进教室的是代课老师时的那种喧闹。

彼得·蒂尔慢步到讲台前，穿着他特有的PayPal的T恤衫和牛仔裤。“好吧，让我们赶快开始。”他扭了一下麦克风，摆到自己面前，然后开始说话，“我猜你们现在都已经听到了消息。”

第一排有人在窃笑，还用手指着主席台。彼得·蒂尔俯身朝前面瞥了一眼，看见一个临时竖在那里的标语牌上写着“梅格·惠特曼”，是用eBay风格的多种颜色字母拼出来的。“大家看见我平常都得忍受些什么了吧？这才是我出售公司的真正原因。”彼得·蒂尔开玩笑的时候脸上露出灿烂的笑容，大家也都笑了。

“正如你们所知，我们今天宣布了一项协议，把公司出售给eBay。这个交易将完全通过股票转换进行——0.39股eBay的股票兑换1股PayPal的股票，可能需要大约6个月时间实现正式的收购。直到那时之前，一切都将保持不变，两家公司将继续独立运行。出售完成后，PayPal将会是eBay的一个独立单位，完整保留现有管理团队。所以，大家都不要担心，这并不意味着有人会失去自己的工作。两家公司之间不存在任何功能重叠，我们的专业是支付，而eBay的专业是拍卖，所以没有任何职位会被砍掉，除了Billpoint之外。一旦交易完成，Billpoint将会关闭，PayPal将被集成到eBay的网站。”会议室里爆发出笑声和掌声。

“这样做有很大的意义，这是因为，我们有很多共同的客户。”彼得·蒂尔继续说。他提醒大家，在这之前，我们与eBay的关系一直是战了和，和了战，这导致我们浪费了许多精力，不断担心eBay下一步会有什么行动，他说这种担心使我们无法专注于为我们的用户建立新的工具和服务。

“他们给了我们一个相当不错的报价，使我们获得了当前股价18％的溢价。”他说这话是回应有关收购价的评论，“对于这种类型的交易是否有意义，人们总会提出质疑，但鉴于我们得到了很好的估值，并且为公司除去了一个巨大的风险，我认为这么做是值得的。”

会议结束后，员工们从会议室鱼贯而出，走回自己的办公桌。我在二楼的工作区召集了我的营销同事开会。

“我想我们赢了，是不是？”他们中的一个说道，“虽然，我们是被收购了，但是感觉并不像。”我点头表示同意。在企业战争的最前线战斗了这么久之后，事实证明，人们很难因为各自都不再开枪，就把以前的敌人视作新盟友。而且，在我们所面临的情形下，以前的对手还不仅仅是成了伙伴，而且还要成为PayPal的新主人。

## 梅格·惠特曼的演讲

中午，梅格·惠特曼慢步走到了彼得·蒂尔3小时前曾站过的讲台。跟彼得·蒂尔的休闲装扮相反，她一身硅谷标准的正装，旁边站着彼得·蒂尔、马克斯·列夫琴、戴维·萨克斯，还有eBay美国网站的负责人杰夫·乔丹。

“欢迎大家，我是梅格·惠特曼，eBay的首席执行官。”她这么说其实完全多余，因为大多数PayPal的员工已经知道她是谁了，也许是她意识到需要传递一些和解的信息，她戴了一顶PayPal的帽子，还往人群里抛了几件eBay的T恤衫。“来到这里真是太棒了，”她继续说，“对了，这里有多少人曾经在eBay上买卖过东西？”房间里的绝大多数员工都举了手。“那太好了！现在，有多少人获得了超过100条反馈？”乔安妮·罗克奥厄和其他几个同事举起了手。梅格·惠特曼笑了：“你知道，

今天早上我们在eBay的办公室开了一个会，我问了我们的员工，有多少人曾使用过PayPal，其中有98%的人举了手。”

暖场之后，梅格·惠特曼热情地给我们展示了一个幻灯片，概述了eBay的情况。其中的大部分信息，我们已经在几个星期前的“eBay Live”活动中看过了。在eBay上，每两分钟就有一台电脑卖出，每半小时就有一辆有收藏价值的车交易成功。她还略有些幸灾乐祸地指出，eBay在书籍、电影和电视分类中的销售额，比去年同期增长了50%以上，而相比之下，在西雅图那里，“增长只有9％”——大家都知道她指的是亚马逊。

梅格·惠特曼结束幻灯片的放映，然后跟一位PayPal的员工交谈起来，还附上赞美之词。她说：“你应该为自己参与建立的公司感到自豪，尽管我们有时会给你们设置一些障碍。”我心里不由得暗笑，心想，她所谓的障碍，对于我们年轻的公司来说，有很多都是生死攸关的危机。

说到这里，梅格·惠特曼停下来，开始感谢戴维·萨克斯和杰夫·乔丹，她说这两个人是两个公司达成协议背后的推动者，是在“eBay Live”之后率先恢复会谈的人，她说这个活动帮助双方充分了解了两家公司的相互依赖性，我们共同的客户是那些希望这笔交易能够实现的人。她说看到上千人身着PayPal T恤衫，并要求我们和解，她认为是他们的愿望促使事情走到了这一步。

梅格·惠特曼还笑着指出，尽管事实上这两家公司的首席执行官都在休假，但是交易还是完成了。这期间她去了加州南部，而彼得则去了夏威夷度假。我后来发现，她对这起令人不可思议的收购所做的描述都是准确的。就在一周之前，在Billpoint出售传言甚嚣尘上的时候，戴维·萨克斯曾经私底下打电话给杰夫·乔丹。双方认为，在出售Billpoint时会先签订一个协议，确保Billpoint在eBay上有优先整合的权

利，这将标志着eBay再也没有回头的余地，它与PayPal在未来再也无法达成任何妥协。如果要阻止出售Billpoint的交易，这是最后的机会。

当戴维·萨克斯把这一信息告诉彼得·蒂尔之后，彼得·蒂尔指示他与首席财务官鲁洛夫·博塔以及我们的投资银行家一起，率先起草一份协议。由于这两家公司仅仅在两个月前已经完成了深入严格的评估，因此协议主要是围绕双方达成相互可接受条件的问题。彼得·蒂尔担心他在先前流产的收购讨论中过于直言不讳，可能给eBay的高管带来不信任感，于是愤愤地跳上飞机，到夏威夷度假去了，而且在接下来的几天里根本不接投资银行家的电话。他放手赌一把的做法奏效了。

即使在彼得·蒂尔和梅格·惠特曼之间有任何挥之不去的紧张感存在，在梅格·惠特曼轻描淡写的讲话中也丝毫感觉不到。后来，她呼吁大家提出自己的问题，而第一个问题大家完全可以猜到："Billpoint会怎样？"

"Billpoint将被关闭，但我们会尽量在公司里给那些人安排工作。"她回答道，"除了珍妮特·克兰（Billpoint的首席执行官），在今天早上之前Billpoint还没有人知道这件事。"她补充说，意在强调自己把这个消息告诉他们的时候有多么艰难，"Billpoint的每个人都辛勤工作，他们只有50个人，却试图在做你们500个人做的事情，只不过支付不是我们的核心竞争力。"但其实她这样做人员对比并不准确，因为Billpoint把客户服务和反欺诈功能都外包了，不过此刻没有人去纠正她这一点。

梅格·惠特曼称赞了PayPal的成就，同时强调说，eBay是一个令人难以置信的公司，它将是一个强大的合作伙伴。她的表现很得体，既对PayPal赞美有加，又对未来充满乐观，这正是员工们需要听到的。她的这种讲话方式，让大家想起了我们公司在2000年10月领导层变更之后，彼得·蒂尔所做的令人难忘的讲话。惠特曼还传达了她的兴奋之情，对于将一流的支付服务加入领先的网络市场后的前景充满期待。

梅格·惠特曼的讲话让PayPal的大多数员工都吃了定心丸，觉得此次收购将是一个平稳的过程。在她结束讲话的时候，大家给了她热烈的掌声。散会时，很多人都在出口附近的一个箱子里抢eBay的T恤衫。

而我自己的反应是更加清醒了，即使PayPal与eBay的冲突趋于结束，大多数同事所抱有的担心已经缓解了，也还是有什么东西，让我的直觉告诉我该对其予以关注。这与梅格·惠特曼的讲话当然没有什么关系——她说的都对，但我就是有一种挥之不去的感觉，巨大的变化即将展现在年轻的公司面前，几年前，我和彼得在旧金山的海边散步时，我天真地决定加入的创业冒险，现在正接近尾声。我从会议室的后门走了出去，没有碰T恤衫。

## 戴维·萨克斯的解释

3点钟，这一天的马拉松会议在戴维·萨克斯的办公室继续进行。营销、设计以及国际团队，一共有20多人，都挤了进去。

戴维·萨克斯一开场，先紧张地笑了一下，然后闲聊了几句，最后就自己之所以在背后推动恢复与eBay谈判的原因做了一些解释，将其描述为是对公司内部反馈所做的响应。他说：“在‘eBay Live’活动之后，许多员工曾私底下跟我谈，鼓励我跟eBay讨论新的方案，因为他们亲眼看到了eBay是一个充满活力的社区和市场。”

“我们必须打破这种恶性循环。”他说。他认为现在达成这项交易，而不是继续前两年以来的斗争路线非常重要。他强调，我们的产品和营销战役，加上我们幕后的政治游说，很快就会导致双方走上不归路，使得未来不可能出现任何的折中或是妥协。

“我们不能永远忍受战争般的环境，合并使我们无须再面临下一个冲击。不过也还是存在一些问题，即我们这样做是否意味着放弃自身的利益？”他补充说，“其实我觉得，到底谁赢谁输还不明朗。在这种情况下，如果输赢那么清晰的话，通常也就达不成交易了。胜利者不希望被收购，因为他们知道自己会赢，而输家也将无法说服任何人来收购他们。”

他对于双方同意的估价也迅速进行了解释，他说，关于eBay放弃支付服务，他曾见过eBay的内部评估：“我们已经得到了他们所能做出的最高出价了。”

会话一直都是非正式的，他还征求了大家的意见。我问他，在别的会谈都失败之后，为何本轮会谈成功了，这中间发生了什么事？他回答说：“以前双方都不愿意做这样的交易，可是，当双方全力以赴，走到了企业战争的边缘之后，重新评估局势就势在必行。”

在回答有关就业保障的问题时，戴维·萨克斯平静地说：“他们要想动大家，首先必须得通过彼得·蒂尔，然后通过我，最后通过你的领导，所以大家不要为工作而担心。让每个人都快乐，让我们所有的员工都留在公司，当然也符合他们的利益，他们只是支付了15亿美元收购我们的公司，而我们公司就是我们这些人。”

戴维·萨克斯自信满满，信誓旦旦，这说明PayPal在被收购之后还会跟以前一样。但我还是很怀疑——就算高管团队无意去任何地方，那也保证不了eBay会允许PayPal以独立实体的身份继续存在下去，但我也意识到这件事我根本管不着。

日常工作似乎都很琐碎，所以那天晚上我决定早点回家。自从dotBank和X.com出现，对康菲尼迪造成挑战后，这是我第一次不用担心竞争对手的行动，轻松地走出办公室。无论摆在PayPal面前的是什么路，至少我们与eBay竞争的日子已经过去了。

## 彼得·蒂尔的出售动机

PayPal的大部分员工似乎都松了口气，但是我们最重要的支持者，也就是我们的客户，却百感交集。有些人期待PayPal和eBay的网站融合在一起，但也有人担心eBay会把PayPal变得面目全非。很多客户在OTWA留言板上留言，抱怨很多功能会在交易完成后被慢慢取消，比如借记卡。网友“dblumenfeld”谨慎地说：“合并后PayPal的某些功能就没有太大的意义了，如‘PayPal首选’项目。当然还有PayPal是否将改名的问题，如果不改名的话，那么PayPal这个名字能用多久？”[2]名为“ShelbyBoy”的网友在The Motley Fool的网站上也表达了类似的观点：“PayPal能推出简单易懂、方便易用的新功能，而且这些功能的加入不会激怒很多用户。而eBay无法一直实现这些新功能，我的担忧是收购之后eBay的文化会占上风，这样就把PayPal这个好东西毁了。”[3]

媒体的报道一向价值不大且毫无新意，而且每次都批判我们，这次出于各种不同的原因，媒体开始公开指责这一交易。虽然这不是媒体第一次批评PayPal，但是这次媒体专家们推断eBay与PayPal的交易另有隐情。网络版的《华尔街日报》刊登了一篇题为“eBay竞标PayPal，背后大有文章”的报道。[4]该报道援引了一位曾预测PYPL股价为32美元的证券分析师的话：“公平地说，我们很多人都认为PYPL股价还有较大的上涨空间。”另一位观点被援引的分析师说：“把PayPal出售给eBay也许是最简单的出路。”路透社在一篇题为“PayPal及其创始人如1999年般狂欢”的报道中暗指彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴没有经受住eBay 1.11亿美元股票的诱惑，决定出售PayPal。[5]《CBS市场观察》（*CBS Market Watch*）的一个专栏称eBay收购PayPal意味着“只有少数人会致富，也就是早期投资者、管理层和投资银行家”。[6]

同时，少数股东提起了集体诉讼，试图阻止公司出售给eBay。他们说收购价格太低，还说董事会接受eBay的收购提议违背了诚信与责

任原则。[7] 公司在宣布收购交易的前一天，PYPL的股价是20美元，而eBay是60.54美元，这意味着eBay收购PayPal有18%的溢价，但这些股东称eBay应该向公司支付更多的溢价。

我自己也是感慨万千，试图理解彼得·蒂尔为什么会接受eBay的这一最新提议。一周后的一天在吃午餐时，我问他是什么动机让他最后决定接受这一交易，他回答说，“觉得这种持久的战争状态让每个人都精疲力竭”。他说公司与eBay的冲突，再加上我们业已动荡的股票价格，有可能使员工因过度劳累或因股价的下降而离职。但是，他急忙又说与eBay联合也能创造价值。

“我们希望PayPal成为互联网上的货币，”他说，“要做到这一点，最重要的因素就是PayPal的用户数量，而eBay拥有4 600万用户，这么大的客户群给了我们巨大的增长空间。一旦我们在eBay上蓬勃发展，我们在eBay之外的业务也会扩大。无论是eBay内部还是外部，我确实认为这么做可以让我们处于最佳位置以统治世界。”

显然，我们结束与Billpoint的斗争有很大好处。过去几年中PayPal取得了那么多的既得利益，公司已经树敌众多。我们与信用卡组织、银行游说团、各州的监管者、外国黑手党成员，以及以诉讼为乐的律师都有过冲突，我们已经够累的了，还得担心会不会被拒绝在我们的主要市场之外。在我们IPO之后，这些冲突愈演愈烈，而我们本来的意图是稳固公司的地位，这真是事与愿违。这些敌人加起来给我们业务造成的威胁要远远大于Billpoint。eBay这边的风险解决了，彼得·蒂尔就大大降低了PayPal和股东们面临的风险。

交易之后的一个事件很快证实了这一点，纽约州的总检察长艾略特·斯皮策总能登上媒体头条，他再次出现，并给PayPal带来了传票。2002年，艾略特·斯皮策花了大把时间在美国证券交易委员会上，率先检控了一批涉嫌会计丑闻的上市公司，而现在他又盯上了一家高知名

度的企业。他要求我们提供PayPal关于在线博彩业的使用信息，这暗示着我们的这一业务可能违反了纽约州的博彩法，而那天正是我们公开宣布eBay收购PayPal的日子。[8]

我们的律师认为，艾略特·斯皮策对于纽约州博彩法的解读缺乏法律依据，好在eBay决定收购PayPal并且慢慢退出在线博彩业让他的质询失去了意义。不过，在彼得·蒂尔看来，如果公司不卖给eBay的话，艾略特·斯皮策的这一调查也许会使我们的股价一落千丈。博彩业占PayPal支付总额的8%，并持续快速增长，如果艾略特·斯皮策最终找到与他持相同意见的法院，那么PayPal就必须放弃一个最成功的非拍卖业务，这可能将投资者吓跑，不再买我们的股票。

艾略特·斯皮策是第一个正式调查我们的人，但不是最后一个。几个月后，美国密苏里州东区的律师声称，我们的博彩业务违反了《爱国者法案》（PATRIOT Act），该法案是纽约和华盛顿在恐怖袭击之后颁布的反恐怖主义的联邦法律。[9] 虽然国会通过这一法案不是为了管理PayPal的博彩业务——国会议员吉姆·利奇对这一问题的议案从来没得到国会的通过——但是美国检察官办公室却不这么看，检察官办公室称该法案禁止向恐怖分子转账的规定也同样适用于在线博彩业。

无论美国检察官办公室有没有法律依据，当我们把他们的指责与艾略特·斯皮策的传票放到一起考虑时，很明显越来越多的监管者想插手这一问题，尽管关于在线博彩的法律模棱两可。这个问题会像滚雪球那样越来越严重，可能会引发路易斯安那州等各个州重新考虑要不要给PayPal办转账许可。

听到彼得·蒂尔的说法，再看看艾略特·斯皮策做的事，就连我这个支持支付市场增长的营销人员也知道PayPal现在面临很多支付市场之外的挑战。创业家的敏锐也许可以帮助我们挺过与X.com合并后公司的内部动乱及Billpoint的激烈竞争，但是解决这些新的威胁需要全然不

同的方法。PayPal归eBay所有后，就可以免受股市动荡，我们就可以花更多的精力来解决这些问题。虽然不能保证我们所有的管理难题都会解决，但是这一收购确实意味着我们公司将更好地解决一直存在的业务上的监管风险。

## PayPal静思会

7月末，公司员工在圣克鲁斯山脚下的葡萄酒酿酒厂聚集。PayPal每年的外出静思会都在那里召开，金色的山脉从硅谷西边一直绵延至此，高管团队选择这个地方就是为了在这个远离办公室繁忙的休闲之地讨论重大业务问题。

对于像我们这种业绩不俗的互联网公司而言，这里是一个很合适的场所。PayPal顶住了纳斯达克崩盘，挫败了无数竞争对手，一路跌跌撞撞地获得了利润，还有数百万名注册客户，成为“9·11”事件后第一家成功IPO的互联网公司，而且，我们刚刚与一家知名公司达成了一个重量级的交易。从各方面来看，PayPal都已经登上了硅谷成功的顶峰，现在我们暂停脚步庆祝成就，也是时候好好想想公司下一步该怎么做了。

马克斯·列夫琴、鲁洛夫·博塔和戴维·萨克斯做了好几个关于业务状况的报告，之后员工们就到户外享受美酒、品尝冷盘、玩相扑去了。相扑场像是扩大版的小孩子用的充气浅水池，而厚实的、从头裹到脚的紧身衣看起来就像卡通版的相扑选手。许多个头小的员工也套上衣服，想模仿一下相扑比赛，可是他们一旦被打倒后很难站起来。喝过酒后，再加上我们的哄骗，彼得、马克斯、萨克斯和鲁洛夫穿上了厚重的“相扑”服进入场地，开始自由混战。马克斯头朝前，把彼得拱倒在地，员工们欢呼起来。

最后，大家在圣克鲁斯山山边的庭院里享受自助餐。葡萄酒厂的员工开始给我们端来饭后咖啡，彼得·蒂尔拿起麦克风发表总结性演说，在觥筹交错中向大家表达谢意，感谢大家的努力工作，然后他为第二季度我们取得的优良业绩而鼓掌。但是，当谈到收购问题时，他突然转移了话题：

“我们已经说过，有时候感觉全世界都与我们为敌。”他顿了一下，等着大家的反应，然后接着说，“没错，确实是与我们为敌！首先，很多人都认为银行业会把我们排挤出去。看到这一幕没有发生，他们又说我们的客户不会再使用我们的服务。这一幕也没有发生，所以，他们就怂恿全世界的人一起来反对我们。”

“在此，请允许我读一下2001年2月一篇题为‘人们对PayPal大失所望’的文章。”说着他拿出一份报纸，“文章说‘欺诈、客户抨击、新的竞争对手以及行业不断遭遇失败，都凸显出PayPal的主导地位岌岌可危，需要给客户提供更多的保护’。[10]还有这篇《从地球到帕洛阿尔托》是这么说的，‘这家刚刚成立3年的公司，从来没有盈利过，正走在亏损2.5亿美元的道路上。该公司最近向证券交易委员会申请上市，这就是说该公司的服务可能用于洗钱及滋生金融腐败。对于这么一家公司，你会怎么做？’”[11]

这时大部分同事都笑了，而彼得·蒂尔则满意地点点头。他说这些专家并不是试图攻击PayPal，他们只是目光太短浅，理解不了我们做的事情。PayPal的使命一直是改变人们的转账方式，他称要把这个意义重大的目标放在时代的大背景下考虑。

“21世纪有两大趋势，首先是经济全球化。经济增长越来越国际化，世界各地的人们联系得日益密切。10亿人离开家乡，去别处生活。其次是追求安全性。在这个全球化、分散化的世界里，暴力和恐怖主义广泛存在，难以控制。恐怖主义已遍布全球，而且很难遏制，

我们面临的挑战就是在这么一个开放的全球性经济中找到打击暴力的方法。过去6个月我去了很多次华盛顿，见了众多监管者和政界人士，我试图说服他们不要给我们公司强加新的法规。经过这些会议，我确信他们根本不知道该怎么处理这些关键问题。

“华盛顿的大多数保守人士不理解我们正处在一个瞬息万变的世界中，这个世界正变得越来越复杂，人们的联系日益密切。但那些自由主义者就更差劲了——他们总是想依靠监管使一切变好。无论是保守人士还是自由主义者，他们都没有把握住当今的迫切需要。

“而在PayPal，我们一直按照自己的方式满足当今的需要，我们一直在建立一个系统，可以使每个人进行国际贸易，也一直在打击那些会对我们及用户不利的人。这是一个渐进的、反复的过程，在这一过程中我们犯了很多错，但是我们沿着正确的方向继续前行，来解决这些被全世界都忽视的重大问题。

“所以，我想向地球传达来自帕洛阿尔托的声音，我们可以改变你们的很多行事方式。来帕洛阿尔托看看吧，学习些新东西。我想，你们会看到这里要比地球上的许多地方都好得多。”

## 文化冲突

彼得·蒂尔在酒厂的演说原来是告别演说，32个月之前，他向康菲尼迪的员工发表了“统治世界”的演讲，而现在在酒厂的演讲就是关于“统治世界”的最后发言。在与eBay达成协议之后，他在办公室露面的次数越来越少，并让戴维·萨克斯来处理PayPal的产品与eBay网站融合的具体事宜。员工们开始猜测在收购完成后，彼得·蒂尔会离开，重返对冲基金业——在他与马克斯·列夫琴相遇之前，对冲基金是他的老本行。

虽然他否认离职传闻，但是在加入PayPal之前我们就认识他，我们知道事实并非如此。在他的领导下，PayPal挺过了多次危机，但他似乎更擅长处理金融事务。很多人毕生的目标就是成为一家上市公司的首席执行官，但是他只是将这看作他投资生涯中一个短暂的插曲而已。而且，实事求是地说，一旦PayPal成为eBay的子公司，PayPal就再也不需要他在高级战略业务上的才华及应对金融市场的能力了。

而戴维·萨克斯似乎将继续留在公司里。彼得·蒂尔让他负责PayPal产品与eBay网站的整合，其实就是将这位首席运营官视为继任者。在去海外与PayPal的大投资者见面之前，彼得·蒂尔在内部发出公告，宣布在他出差时，高管们将向戴维·萨克斯汇报工作，这显然是想向员工表达他的期望。作为首席执行官候选人，戴维·萨克斯似乎得心应手。他与马克斯·列夫琴、鲁洛夫·博塔建立了紧密的工作关系，这样公司就不会像之前在权力更迭时发生高管们不和的现象。当公司被之前的竞争者收购之后，戴维·萨克斯的掌权可以给人一种延续感。

8月末发生的事情使得正式的收购交易时间变紧，所以我们加快了步伐，为收购事宜做准备。司法部让每一个相关人士都大吃一惊，因为它第二次要求两家公司提交信息的最后期限过了之后，它却没有发表任何评论，这表明联邦政府不会发起妨碍并购的调查。[12] PayPal之前向政府抗议eBay采取了一系列露骨措施，偏爱Billpoint，政府没有因为PayPal的抗议而使我们的收购复杂化，得知这一消息后两家公司的法律团队都松了一口气。小布什政府人员普遍支持自由市场，这显然影响了司法部，让司法部不再插手我们之前对eBay的抗议及现在我们将公司卖给eBay的决定。

这一障碍扫除后，PYPL的股票开始以近0.39的兑换比率交易，因为股市认为eBay收购PayPal是板上钉钉的事情。PayPal的董事会确定了一个日期，10月时股东们就收购提议进行投票，而两家公司的员工都在为了两家网站的整合而疯狂地准备。

我负责处理PayPal这边与收购相关的营销事务，我与未来的同事们参加了很多当面会议与电话会议。在这一紧张过程的初期，PayPal和eBay的文化差异越来越明显。在PayPal这边，决策很民主而且很迅速，通常通过一封邮件就可以了解关键同事对某个问题的看法。如果某个员工提出了一个建议但未达成共识，那么所有人都有机会陈述自己的理由，然后相关的决策者再制定行动方针。这个过程通常有些混乱，但是却能鼓励员工提出大胆的想法，如果这一想法通过了同事们的评审，那么我们就可以很快付诸实践。随着公司日益成熟，我们的决策过程不可避免地变慢了，但是PayPal近800名员工在一个灵活的系统中仍然享有很大的权力，并且公司鼓励他们像创业家那样行动。

但eBay就不一样了，在这个拍卖巨头内部，似乎一切事情都要面对面地开会才能解决，如果运气不好的话可能要开好几次会。而且开会绝不仅仅是发送一个“会议邀请”的日程安排邮件，然后与会议相关人员坐下来谈那么简单。eBay的员工似乎习惯于给每个人打电话，邀请他们参加尚未确定的会议，哪怕这个人与会议要讨论的事情八竿子也打不着。给至少二十几个人发出会议邀请后，eBay会提前一周确定会议时间和地点，而第二天，会议可能就会被重新安排，因为某个无关紧要的股东的日程安排与会议产生了冲突——这就是eBay的行事作风。经过几轮重新安排之后，与会者会拿到一摞厚厚的PPT讲义，里面是各种重点、表格，讲义的封面下方整齐地印着一两句格言，封面上是eBay的吉祥物——一个长着八字胡的卡通苹果人，与薯头先生极为相似。而整个会议就是艰难地看大量的幻灯片，结果一般是大家同意安排一次后续的会议，这样就可以进一步讨论幻灯片提出的问题。

这种走马灯式的会议模式很快激怒了PayPal的员工，我们公司以电子邮件为中心的文化可以使我们花大量的、计划外的时间来回复邮件，开会的时候只提出新的观点或者解决迫在眉睫的问题；而eBay的会议邀请很快就把我们的日程排满了，我们要驱车半个小时从PayPal的办公室到eBay的办公室（幸运的是，eBay有一个消息传开，说

PayPal的办公室有小厨房，可以提供免费的零食，所以越来越多的eBay员工同意到我们这里来开会）。

两家公司之间的文化差异并不仅仅限于eBay错综复杂的会议模式，eBay的员工一般都比PayPal的员工大两三岁，而且一般都有商学院的学位。虽然eBay员工的教育水平更高，经验更多，但是他们公司就连主管级的员工似乎也不愿意做决策，无论事情多么微不足道，他们都要召开闪电式的会议，或者至少也要征询上司的同意。有一次，我们的营销代表团建议给用户发一封简单的电子邮件，让他们知道两家公司要合并了，而eBay的营销代表团很紧张，认为这样做不符合公司的营销做法，坚持让我们暂缓发送邮件，他们要征询高层的决定。最后，我们的营销团队气急败坏地放弃了这个小方案。

不幸的是，很快我们就发现两家公司的差异还不仅仅体现在中层经理和普通员工上，就连高管层也不一样。PayPal的高管们不拘礼节，愿意将权力下放给下属，而另一边的eBay高管们就不一样了。他们的行事风格跟宣布收购那天梅格·惠特曼演说时的举止很像。虽然梅格·惠特曼很能鼓舞士气，也没有居高临下的态度，但是与随和、平易近人的彼得·蒂尔相比，她显得很正式，几乎是一本正经。

代沟是造成这一差距的一部分原因，eBay的高层管理人员，包括当时45岁的梅格·惠特曼、46岁的首席技术官梅纳德·韦伯和43岁的美国区总负责人杰夫·乔丹都出生在婴儿潮时代的后期，平均比他们的同行彼得·蒂尔、马克斯·列夫琴和戴维·萨克斯要大15岁。

作为婴儿潮一代（指“二战”结束后，1946年初至1964年底出生的人），eBay的高管们当然会把持公司文化，他们手下X一代（指六七十年代出生）的员工被管得死死的。婴儿潮一代和X一代往往很难在现代职场并存，民意调查显示，婴儿潮一代人中的很大一部分认为年轻的同行不值得信任，也不如他们有知识。[13] 不同时代的人产生对立

并不是个新现象，但是在商界，这会导致自私自利的现象。当婴儿潮那一代人终于取代他们的父母爬上公司的最高位置后，他们会看不起那些精通技术的年青一代。当然了，婴儿潮一代的eBay经理们是不是因为这个原因而这样管理公司只是一个猜测，但是两家公司之间的代沟是任何人都无法忽视的问题，我们只能希望在未来这不会引发冲突。

## eBay玩弄手腕

随着合并过程的推进，除了我之外，其他人也意识到了PayPal和eBay之间的文化差异。PayPal的同事肯定意识到了，eBay那边的很多同事也对此发表了评论。就连梅格·惠特曼本人后来也公开承认，要将两家文化不一样的公司整合起来不是件容易的事。[14] 梅格·惠特曼对于文化的重要性心知肚明，我并不感到惊奇——想想2000年初eBay因为文化差异而拒绝雅虎的收购提议就明白了。

在这一差异下，双方仍然奋力前行。艾略特·斯皮策无法再阻碍我们，PayPal很想与eBay达成交易，我们的管理团队坚信在收购完成后我们也会享有很大的自治权。之前雅虎提议收购eBay，eBay很关心文化差异，但是这次eBay似乎不那么在意这个问题了（当然了，这一次eBay是收购者而不是被收购者）。

总体上说，了解了eBay的内部运营之后，我们理解了为什么多年以来Billpoint在创新方面都无法与PayPal匹敌——我们更加快速，而且我们鼓励才华横溢的员工们大胆提出意见。这已经成为我们公司的竞争优势，这些特点体现在我们的产品开发周期更短、推广活动更同步上。

尽管eBay的文化阻碍了eBay与PayPal竞争的能力，但是如果坚持皮埃尔·奥米迪亚的引导，eBay显然会是一个更高效、更具有创业精神的地方。当梅格·惠特曼上任时，她聘用了工商管理硕士和政府的前顾问，所以eBay开始变了。[15] eBay早期的书面记载让我相信了这一猜测，我与许多eBay同行的谈话也证实了这一点。无论这是不是对的，皮埃尔·奥米迪亚这一绝妙的在线服务因为其行动快速而获益，像滚雪球般继续加速发展，却没有注意公司管理层在推进公司发展时也使得公司越来越官僚化。

eBay有垄断者特有的优势，也就是说不用再依靠创新来促进增长——eBay对外收购使得公司的触角绵延到世界各地，但是美国国内的业务就处于一种放任自由的状态。因此，当PayPal意外出现时，eBay在奥米迪亚设计的平台上打造自己的支付服务的计划就被打乱了，eBay发现自己难以应对与PayPal的竞争。eBay并没有努力学习PayPal的迅速敏捷，也没有将重点放在功能开发上，这个拍卖巨头只是动不动就利用其市场主导的优势来达到同样的目的。

几年前eBay还是一家分权的、有创业精神的公司，那么，PayPal会不会也慢慢变成eBay这样呢？这次收购将导致这种可能，但随着我对eBay新同事的了解加深，我明白如果让PayPal管理自己的话，我们就不会变成eBay那样。随着进一步发展，PayPal变得更加公司化也更加由流程驱动，虽然已经到了把卢克·诺塞克和保罗·马丁这种自由奔放的创新者逼走的地步，但是我们公司还没有抛弃核心文化。公司仍然保持着主人翁精神，并愿意鼓励员工争论。程序上的繁文缛节可能会减慢我们的创新脚步，但是我们与eBay不同，我们的决策并没有变成“一言堂”，我们的员工也没有感到必须对管理层毕恭毕敬。似乎，时间对于一家公司的文化产生的影响不如公司领导人产生的影响大。

9月初，eBay的管理团队又让我们大吃一惊，让我们想起了之前的Billpoint活动。梅格·惠特曼通过媒体宣布，她已经重组了公司的高

层，并且让eBay的国际业务总裁马特·班尼克（Matt Bannick）担任全球在线支付业的高级副总裁。马特·班尼克说话温和，之前是麦肯锡咨询公司的顾问，还担任过美国的外交官。eBay的媒体声明表明马特·班尼克将负责关闭Billpoint，并且与彼得·蒂尔一道把PayPal与eBay整合在一起。[16]

消息传来，我们如梦初醒。彼得·蒂尔事先没有收到通知，撇开公开声明不说，显然马特·班尼克不会卸任国际业务总裁这么一个重要的职位去监管一个需要6个月之内完成、与两个支付服务相关的项目。马特·班尼克极有可能一直担任这一职位，而硅谷有传言称马特·班尼克是杰夫·乔丹的主要竞争对手，有可能成为梅格·惠特曼的继任者。

这一举动震惊了戴维·萨克斯，他以为自己能坐稳PayPal的头把交椅，但是现在半路杀出个意想不到的对手，而且这个对手是梅格·惠特曼的左膀右臂。虽然梅格·惠特曼和马特·班尼克都坚称这一职位调整的背后没有什么不良意图，但是我们办公室的所有人都知道事情远没有这么简单。我们的许多管理者开始想办法为戴维·萨克斯造势，一些管理者甚至在最后一刻散发请愿书，想让梅格·惠特曼知道他们支持谁。但是这一行动太微弱了，而且为时已晚——eBay在最后一刻耍手腕，那时收购过程已经进行了很久，就算我们的管理团队想反悔也来不及了。

这对我的朋友兼导师戴维·萨克斯来说真是飞来横祸。

## 曲终人散

“现在我们讨论一下今天会议的一个正式议题，本次会议之前收到的唯一正当提议就是，批准并采纳eBay公司和PayPal公司之间的合并协议和计划。既然通知已正式发出，并且会议达到了法定人数，那么

现在我们就这一提议进行投票。”彼得·蒂尔说。我们在内河码头路上PayPal的旧办公室开会，几排股东坐在折叠椅上，而彼得·蒂尔坐在他们面前的桌子上。

我举起手，回答说：“我同意。”我率先表态，然后大家投票，PayPal作为一家独立公司的历史结束了。

会议前一天，文思·索利托把我安排在与会者中做内线，在股东大会上行动。10月3日的股东会议只是走个过场而已——投票结果早就知道了，因为早在梅格·惠特曼宣布震惊的人事安排之前，我们就收到了代理投票的邮件。计数器最后记录了“同意”票数，65%的总流通股，或者说压倒性的99%的股份投了支持票。[17]

当董事会的检查员公布投票结果时，彼得·蒂尔敲下木槌，宣布PayPal不复存在：“我在此宣布，批准及采纳合并协议与计划的提议。”

那天下午，我得知了彼得·蒂尔辞职的消息，而马特·班尼克成为PayPal的首席执行官。听到这一预料之中的消息，我撇了撇嘴，不愿去深思。虽然我不愿意，但是作为PayPal的营销整合负责人，我还是会履行自己的职责。我拖着沉重的脚步上楼，告诉设计团队把彼得·蒂尔的名字从网站上“关于我们”的部分删掉，在每个页面的下面插入一个“eBay子公司”的标识。我慎重地低声说着这一指示，此时我们的内容管理员哭了，我明白她的感受。

交易结束后没几天，戴维·萨克斯宣布离职。他把我叫到他的办公室，跟我说了这件事。他坐在几乎已清空的办公桌后，身边全是打包好的箱子。一向自信满满的戴维·萨克斯低着头，含糊地说了几句话，鼓励我继续留在公司里。我们忧伤地回忆起过去3年里曾有过的美好时光，我想让他打起精神，所以我说也许另一次美妙的冒险正等着我们呢。他笑了，但是从他的眼神中我看出他并不这么认为。

戴维·萨克斯的离职引发了员工的辞职潮，在短短几个月内，很多人跟着他离开了公司，其中最重要的有高管团队的马克斯·列夫琴、鲁洛夫·博塔和里德·霍夫曼。他们的离开仅仅是个开始，头发花白的人事总监文思·索利托、我的斯坦福校友肯尼·豪厄里、彼得·蒂尔的筹款专家马克·伍尔维和杰克·塞尔比（Jack Selby）、业务开发副总裁基思·拉布瓦，还有十几个才华横溢的员工都跟着他们一起离开了eBay的子公司PayPal，去寻找更好的职位。

对于这一次大规模的人才外流，eBay几乎没有采取任何措施。相反，就在我们许多优秀的员工和有创业精神的人离开之时，马特·班尼克就从eBay调来一大批员工弥补空缺。这一次的人事更迭之后，公司颁布了一系列新的规定，修改了组织结构图，并且实行了eBay的PPT文化——也就是说我们以后要开无数次会，看无数张幻灯片。整个发展就好像早已计划好的剧本一样。梅格·惠特曼一直等到合并的最后一刻才让马特·班尼克担任全球支付业务负责人，她知道自己在做什么，所以她也知道一个小小的逆转就可以让PayPal的文化迅速再次出现在eBay。

看到公司之前的创业文化变得越来越像安达信而不是像康菲尼迪，而且看到这么多优秀的人才离开，我轻松地做出了决定。2003年6月，在担任了一段时间重组后新公司的临时全球营销副总裁后，我离开了PayPal。在新的高管团队下我的任期很成功，而且我与可爱亲切的马特·班尼克建立了良好的工作关系，但是我放弃了终身副总裁的职位。在加入PayPal之前，我职业生涯的最终目标就是成为一家大公司的高薪管理者，但是现在我已经不这么想了。

一旦你成为一名创业者，就没有回头路可走。

# 结语

尽管PayPal出现了大量的人才外流情况，但是eBay和PayPal的组合似乎刺激了这两家公司的短期财务。PayPal和eBay合并后的那个季度收入飙升，主要原因在于合并后PayPal的拍卖量增加，由此加快了eBay的库存周转，现金的流动也更快了。这种相互加速的势头，加强了这家拍卖巨头和它的新支付子公司的关系。

eBay巩固了其在P2P市场上垄断者的地位。尽管有传言说搜索引擎巨头谷歌有可能想要进入电子商务领域，但是在2003年下半年，eBay掌控了美国拍卖网站所有流量的94%。[1] 2004年初，在雅虎拍卖业务失败3年之后，eBay根据拍卖的起价，首次上调了拍卖陈列的费率，调到9%~45%之间。[2]在2003年的最后一季，eBay在售的商品价值达到了70亿美元，是亚马逊的3.5倍，[3] 无可争议地成了互联网销售之王。

随着Billpoint关闭，PayPal看上去比以往任何时候都更具主导地位。其2003年公布的净收入在7 000万~1.1亿美元之间。2003年底，通过谈判，PayPal成为CyberSource在线商户的支付方式，在英国推出了新的Web站点，并且注册用户达到了4 000万。[4]无疑，这些巨大的成功帮助我们说服了最后一个重要的竞争对手花旗集团认输并关闭了C2it。[5]但即使在这些令人陶醉的一连串的成功面前，我们仍然无法回答PayPal是否能实现它的创始人为它制定的愿景。

首先，在收购之后，PayPal面临的监管困境仍然存在。2004年3月，PayPal的长期骚扰者艾略特·斯皮策又来纠缠eBay。他觉得eBay的用户协议写得不够明确，这迫使eBay付出了15万美元的罚款。[6]与此同时，联邦贸易委员会着手调查PayPal暂时冻结参与可疑行为账户的做

法。[7]此外，为遵守联邦反洗钱要求所带来的额外成本，我们可以很明显地看出，在可预见的将来，政府监管将继续对PayPal构成风险。[8]

其次，监管只是一部分——另一个挑战是欺诈行为重新抬头。“网络钓鱼”邮件伪装成来自PayPal的正式信函将用户引导到冒牌网站，此举已经骗过了好几百个警惕性不高的用户，诱使他们泄露了自己的密码，这一事件已经搞得沸沸扬扬。[9]由于缺少了马克斯·列夫琴的反欺诈技术支持，公司只得采取最直接的做法，向可能收到诈骗邮件的客户发送一些会引发恐慌的警告——“您的账户可能成了电子邮件欺诈的目标”。[10]

除了挥之不去的欺诈和监管问题之外，经过整合后的PayPal竞争力显然比初创期间要改善了很多。那时，PayPal的定位目标是彻底改变资金转移的方式，并让资金所有人能够从腐败政府手里重新夺回控制权。它是否会遵循康菲尼迪创业者戏谑地称作“统治世界”的道路，目前尚不清楚。

之所以这么说，是因为尽管实现了合并，但eBay的目标跟PayPal的并不一样。虽然他们共享数以百万计的客户，但是eBay是一个封闭的贸易平台，依靠局限于其网站的增长获取利润，而PayPal却能为互联网上所有的交易提供便利。毫无疑问，PayPal全触角的潜力，将会促使eBay内部不断去寻找各种方法发展自己的平台。万一到了这样的时刻，需要梅格·惠特曼的团队必须做出选择，他们“是投入资源、制定政策以促进eBay的增长，还是加强PayPal的非eBay业务”，现在看来答案并不明确。有报道显示，在梅格·惠特曼的管理团队及eBay的董事会中，都有成员反对收购PayPal。[11]杰夫·乔丹是支持收购的，在一份公开声明中，他暗示“我们购买PayPal是出于eBay的利益”，他说购买PayPal，是要使eBay能够重新控制自己的购物车。[12]但是，eBay在美国的收购记录并不好：Billpoint遭到关闭；Half.com正在逐步被淘汰；

高端拍卖行Butterfields在被收购3年后，因为不断亏本而被出售。[13]把这些因素综合考虑在一起，的确算不上太鼓舞人心。

如果在eBay内部，“PayPal是我们的购物车”的心态占了上风，很明显，开发PayPal非拍卖的功能，就不会被这个组织优先考虑。真希望这种悲观情绪是一种错误想法，希望eBay充满智慧的高管能够认识到PayPal最终所具有的潜能，这种潜能甚至可能让他们自己的拍卖业务都显得渺小，进而采纳彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴最早所确立的愿景。如果eBay不断致力于为消费者创造一种转移现金的新方式，而不是沾沾自喜于自己拍卖网站的购物车，那么它为世界各地的人们所带来的积极影响，可能会非常深远。充分发展的PayPal最终是否能成功地把对货币的控制权从腐败的政府手中夺走，目前尚不清楚，但是它肯定会给全球范围内中等收入和低收入公民更多权利，使他们可以前所未有地对自己的财务有更好的控制权。

无论梅格·惠特曼对PayPal的最终愿景是什么，出售PayPal对PayPal和它所有的股东来说，都是最好的决定。上百万依靠PayPal进行在线交易的买家和卖家，当然会受益于eBay网站上使用PayPal的路障被移除了。由于竞争者减少，有了更稳定的工作环境，员工无须时刻去救急解决技术问题，所以能够投入更多的时间去提升自己的职业技能。在合并一年半后，公司股价上升了150%，股东们消除了投资中的一个大风险，并且获得了高额回报。

这并不是说并购没有缺点，但是我认为，任何公平的分析都会得出这样一个结论：如果把PayPal面临的竞争和非竞争性危险都综合在一起进行考虑的话，出售公司显然是明智之举。假设我们当初没有出售PayPal，如今它是何种情形将很难说，但它很可能不会比现在更繁荣。

我在PayPal三年半的时间里，公司面临着形形色色的威胁——其中很多都是非竞争性威胁，这让我们对现代企业家所处的大环境会产生一些不安的想法。

对于我们这个年轻的公司来说，监管制度可能是最大的障碍。一旦PayPal成为公开上市交易的公司，遇到法律上的模糊地带，监管机构似乎特别愿意按照自己的意愿为所欲为。在不能确定如何对我们的业务进行分类时，路易斯安那州曾威胁要禁止PayPal，而艾略特·斯皮策和密苏里州的律师对于博彩业务的指控，都证明了这一点。在每个事件中，PayPal都自认为遵循了现有的法例，但是在我们成名之后，这些官员往往选择将含糊不清的法律按照他们的思路进行解释，为开罚单寻找理由。从我们的角度来看，很多监管机构似乎更有兴趣把监管的绳索再勒紧一些，而不是为消费者提供保护。关于在线赌博的监管环境非常不确定，导致PayPal最后援引《格雷姆–里奇–比利雷法》，呼吁国会为公司和监管机构都提供明确的规则。

相比之下，法律制度也规范不到哪儿去。虽然像监管机构一样，法院是保持资本主义轮子转动的一个关键机构，但是，今天来看，似乎它们对刚开始做生意的人充满恶意。与监管机构的情况一样，公司在成立的头3年里，很少遇到法律麻烦，但是自从我们申请上市之后，这种情况就明显改变了。除了前面提到的集体诉讼之外，我们还遇到了大量的知识产权纠纷，包括CertCo、Tumbleweed以及后来的第一银行和AT&T [14]。无须考虑每个案例的具体情况，看看发生的时间，就能看出这些诉讼背后的主要因素，就是PayPal的成功。手中握有很多专利和专门进行集体诉讼的律师事务所，肯定觉得PayPal这里的钱好赚，由于没有任何法律能够阻止这些无聊的小官司，他们更加有恃无恐。

不幸的是，除了监管机构和法律机构外，还有其他的外部威胁。一路走来，我们遇到的很多机构都证明它们并不乐于发扬创业精神：

·美联储的货币政策变来变去，普遍缺乏透明度，过去就曾激怒过资本市场，而且很有可能助长了20世纪90年代末股票市场的泡沫和2000年的崩溃。遇到这种充满不确定性的时期，企业家就难以获得融资、进行创业或者扩展业务。

·对于打击网络犯罪来说，执法似乎总是落后一步。很显然如果你的客户存在风险，你需要自己想办法保护他们——即使是俄罗斯黑手党将目标对准了你的公司，你也要凭一己之力来保卫它。

·商业媒体当然常常妨碍准确信息的传播。媒体上有关互联网公司的内容，在纳斯达克崩盘之前太过积极，在崩盘之后又太过消极。

总之，在现代美国，许多机构使成功创业比以往任何时候都要困难。而且，大家不要忘了，即使没有它们，本已创业维艰。约瑟夫·熊彼特使用“创造性破坏”来描述经济系统引进创新是有原因的——就像PayPal那样，这是一个充满纷争的过程。在eBay采取行动之前，已经有五六家创业公司模仿PayPal，而这些只是所谓的新经济的代表。许多银行要么直接进入在线支付市场，要么为了打击相关企业而进行游说，制定监管条例，这些事实则表明传统企业是不准备默然消失在灯火阑珊处的。

考虑到所能获得的回报，出现这种激烈竞争是可以理解的，而且对于社会来说，这是一种求之不得的状态，因为这会迫使公司巧妙地做出应对，并对客户的需求做出回应。要创业的企业家必须要做好准备，应对竞争，这是天经地义的。但是还要求企业家必须应付反复无常的监管者、投机取巧者的诉讼、资本市场的不稳定和延迟的执法，这简直就是自讨苦吃。

在过去的半个世纪里，尤其是20世纪八九十年代，美国的经济体系是世界上最具活力的。它创造了一系列新产业，摆脱旧产业，与此同时，不断提高了人民的生活水平，保持了这个国家在全球经济中的

竞争力。但是如果我们不去解决PayPal所面临的许多问题，这种势头是否还能持续？如果我们允许监管制度变得更加迟钝，法律环境变得更争强好胜，资本市场变得更不稳定，法律执行更缺乏效率，那么迟早有一天，这些因素的合力将压倒最聪明最专注的企业家们。到了那个时候，我们就会有效地摧毁“创造性破坏”。

希望这个时刻会早点到来：如果联邦和州两级立法者能简化并解释清楚他们的法律，通过增加法律的确定性来改善监管环境；如果对侵权法进行改革，可以把骚扰性的诉讼置于可控范围内；如果货币政策清晰，有利于制定对投资者的税收政策等，促进资本市场的长期稳定；如果执法现代化，并且愿意与像PayPal这样具有安全知识的公司合作，将有助于减少针对企业和消费者的犯罪；商业媒体——唉，它们可能真的没有办法改善。也许，希望可以通过提高他们对于跟风报道的洞察力，来促进商业新闻意见更加均衡，更多的我便不指望了。

幸运的是，今天的商业环境虽然有着反商业的因素，企业家仍然有一个稳妥的办法来应付：聘请最优秀的人才，并赋予他们权力。PayPal创业团队中的企业家，可能并未将公司带到解放全球货币这一步，但是他们仍然设法比大多数局外人所期望的走得更远。彼得·蒂尔、马克斯·列夫琴和戴维·萨克斯通过任用一大批具有不同智慧的人员，相信他们会为了公司而努力工作，从而做到了这一点。有时这是一个混乱的过程，而且几乎总是充满着动荡，但是最终的效果很好。

PayPal的广泛使用已经开始产生很奇妙的反应，正如一位《福布斯》记者在自己的PayPal“校友”介绍中所指出的那样：“也许范妮和亚历山大酒吧（康菲尼迪办公室附近的一家酒吧）[15]的啤酒里有什么特殊物质”。

彼得·蒂尔把他的对冲基金公司Clarium Capital转移到了旧金山，招募了最聪明的一批人，包括肯尼·豪厄里、杰克·塞尔比和马克·伍尔

维等。彼得·蒂尔和肯尼·豪厄里之后又与卢克·诺塞克一起创建了“创始人基金”（Founders Fund），这是一支高科技风险投资基金。马克斯·列夫琴开创了Slide公司，这家公司可以让用户制作数字幻灯片。戴维·萨克斯创建了Room 9 Entertainment电影制作公司，出品的第一部电影是《感谢你抽烟》（*Thank You for Smoking*）。

里德·霍夫曼和基思·拉布瓦分别是专业社交网站LinkedIn的首席执行官和副总裁；鲁洛夫·博塔成为了红杉资本的合伙人；埃隆·马斯克是SpaceX公司的首席执行官，该公司正在开发低成本太空火箭；保罗·马丁结束了他在斯坦福大学的学习之后，创立了一家名为Noss Galen的在线婴儿产品商店；查德·赫利和陈士骏创立了在线视频网站YouTube；文斯·索利托则是加州州长阿诺德·施瓦辛格的一位发言人。

戴维·华莱士（David Wallace）创立了一家名为Veritas的私立基督教学校，乔安妮·罗克奥厄为Shop.com做营销，杰里米·斯托普尔曼（Jeremy Stoppleman）和拉塞尔·西蒙斯（Russel Simmons）出资创立了Yelp，瑞安·多纳休（Ryan Donahue）则创立了在线本地广告公司HourTown，克里斯·格雷戈里在商学院学习，普利玛·莎阿是Kiva公司的总裁兼小额信贷投放者，斯凯·李（Skye Lee）创立了一家名为“斯凯·李设计”的时尚配饰公司，戴夫·麦克卢尔（Dave Mellure）帮助建立了找工作网站SimplyHired，戴蒙·比利安稍后加入该公司，负责社区营销。

即使有这么一支超强团队，帕洛阿尔托仍然无法与全世界对抗。虽然在有限的任期内，我们无法完全把PayPal转换为支付领域的微软，但是我们创建了价值数十亿美元的公司，创造了一种非常赚钱的商业模式，而同一时期，大多数的网络公司都破产了。我们让数百万人在全球范围内点击一下鼠标就能转移他们的钱，这可能算不上“统治世界”，然而，这已经相当不错了。

# 后记
# 谷歌挑战PayPal

谷歌的企业座右铭是“不作恶”，而且这家标新立异，不具有威协性的搜索引擎品牌举世闻名，可是要数人们最畏惧的硅谷公司，估计就是谷歌了。随着互联网时代进入了第二个10年，谷歌和eBay之间的对抗开始了，在这场对抗中，PayPal处于风暴的中心。

当我写下这些话的时候，谷歌早已是世界上最具影响力、最强大的互联网公司之一。2006年年中，谷歌占到了美国所有在线搜索59%的惊人比例，而雅虎22%的市场份额则相形见绌。[1]2006年第二季度，谷歌无所不在的网络广告为其带来了25亿美元的收入，比上一年度增加了77%。[2]这样，谷歌全年的广告收入就可达到100亿美元，这对于一家几乎和PayPal同时创业的公司来说，是非常惊人的。谷歌的收入快速增长，使得它的股票在其IPO的两年中飙升了近300%。

谷歌服务器不仅索引了数百万页的网页，同时还包含图像、地图、博客和书籍，甚至视频内容。2005年底，该公司称已经索引了超过80亿页次的内容。[3]它在索引知识信息方面的非凡成功，让受人尊敬的《纽约时报》专栏作家托马斯·弗里德曼（此公向来行事张扬）提问道：“谷歌是上帝吗？”[4]

正如彼得·蒂尔和马克斯·列夫琴认识到世界各地的人都有移动金钱的需求而尚未得到满足，拉里·佩奇和谢尔盖·布林则创建了一个搜索引擎，满足了人们查找信息的需求。就在本书第一版之后的两年内，谷歌飞速发展，但是与此同时，PayPal的母公司却发现自己难以复制过去的成功。

2006年第二季度eBay的收入达到14亿美元——相比上一年度，这是一个稳健的增长，增幅超过30%，但比起上一季度，增幅只有1%，而且也远低于谷歌的25亿美元的收入额度。在过去几年中，eBay的核心业务，即美国的拍卖业务，已逐渐成熟，公司的增长率也开始放缓。事实上，eBay在美国市场的收入第一次出现了季度环比的下降，从第一季度的5.07亿美元下滑到了4.90亿美元。[5] 2004年第三季度，谷歌和eBay的收入几乎相同，总计都是8.06亿美元，但是自那时起，谷歌的股价翻了两番，而eBay的则下降了约40%。从这里大家就能看到eBay和谷歌两家公司的路径出现了多么大的差异。

eBay增长放缓，其中的一些原因恰恰是谷歌成功的因素。搜索引擎的收入，绝大部分来自关键字广告服务，就是将可点击的分类广告放在谷歌自己的网站，以及那些数以百万计的附属公司的网站上。随着这项新技术逐渐获得普遍接受，就为小型和中型企业提供了新的销售渠道，这样他们无须支付拍卖巨头接近10%的佣金，就可直接从他们自己的在线商店进行销售。换句话说，eBay之前所具有的垄断力，也就是在仅仅几年以前打败了雅虎拍卖的那种能力，现在似乎在谷歌“创造性破坏”组合拳的打击下变得摇摇欲坠。

幸运的是，对于eBay来说，PayPal一直是一大亮点。这家曾经每月烧钱达到1 000万美元的创业公司，现在的增长速度已经远远超过了收购它的美国旗舰网站，而且在某些季度，它甚至超过了eBay的海外增长速度——鉴于美国的拍卖交易仍然是PayPal的主要交易额来源，这样会拉低总的增长速度，这一结果绝对是惊人的成就。PayPal在2006年上半年为eBay贡献了6.59亿美元的收入，比2005年同期增加了38%。到2006年中期，PayPal的注册用户也飙升至1.14亿。回想起康菲尼迪的“统治世界指数”，是那么奇妙而真实。

但是现在谷歌也在学习PayPal。这家搜索引擎发布了其自身的在线支付服务Google Checkout（谷歌结账），而且得到了正面的评价。

对这一新服务进行分析之后，一位花旗银行的分析师把eBay的预期股价从51美元降到了40美元，因为他认为Google Checkout“更快、更容易，比PayPal更便宜”。[6]这位分析师还评论道：“我们认为，这体现了谷歌的产品开发技术实力，也体现了PayPal缺乏创新。”

对于PayPal来说，这一挑战的到来赶在了一个糟糕的时刻。因为由彼特·蒂尔、马克斯·列夫琴和戴维·萨克斯招募的人才大部分都已另谋高就，他们已把eBay的PPT文化抛在身后。然而eBay发现即使是自己内部培养的人才也很难留住。

2005年接替马特·班尼克担任PayPal董事长的杰夫·乔丹（长期以来大家公认他是梅格·惠特曼的继任者）于2006年7月宣布他将离开公司，委婉地说他需要花更多的时间陪陪家人。[7]失去了富于侵略性并且关注产品开发的杰夫·乔丹，对于eBay的确是一个打击，他最终对PayPal的潜在能力采取了一种更开阔的视野，超越了他早些时候“购物车”的论调。梅格·惠特曼宣布任命她的前首席财务官拉吉夫·杜塔担任PayPal的董事长，这是4年中的第4位董事长。

虽然仅凭产品创新大概不会压倒PayPal的网络效应，但是Google Checkout的确有巨大的优势，谷歌的广告网络正是花旗银行的C2it和雅虎的PayDirect所缺乏的。谷歌的关键字广告为Google Checkout提供了很大基数的在线商家，包括广告商和附属公司，而且其持续的增长同时会削弱PayPal的最大市场（eBay的拍卖平台），这把双刃剑可以确保Google Checkout成为PayPal的最大挑战者。

要是有人认为谷歌在与PayPal展开竞争的时候会有丝毫犹豫的话，那么我要指出，这个曾经也租用过大学街165号康菲尼迪老办公地点的搜索引擎公司，并不是单凭幸运就把公司的名字变成一个动词的，它是通过创新达到的，而且有时有点冷酷无情。

谷歌当然不会让其“不作恶”的座右铭挡住其扩大业务的决心。2005年，谷歌与中国政府达成协议开设北京办事处，并推出新的谷歌中文网站。[8]谷歌被允许在中国国家防火墙之内让成千上万的网民浏览后，作为回报，谷歌中文网同意屏蔽个别关键词的搜索。[9]

不过谷歌是唯一拒绝跟美国司法部合作的硅谷公司。根据法院需求，为了确定克林顿总统签署的《儿童在线保护法案》是否符合宪法原则，美国政府曾要求多家高科技公司提供匿名搜索数据，美国在线、雅虎、微软等都在能保护其用户的基础上跟政府达成协议，而谷歌却根本置之不理，拒绝了政府的要求，并选择斗争到底，跟政府对簿公堂。[10]（谷歌拒绝同小布什政府合作，可能更多是出于政治原因，而非道德原因。谷歌的管理层似乎绝大多数都是左派。WorldNet-Daily.com的一项研究表明，对谷歌员工4年内所做的200多份政治捐款调查中，除了6份以外，其余都捐给了民主党或自由派组织。首席执行官埃里克·施密特曾捐助了10万美元给民主党全国委员会，同时还曾捐款给希拉里·克林顿和约翰·克里。[11]）谷歌拒绝司法部门这一毫无危害的要求，似乎是想明确表明该公司不论在谁面前都不会示弱。它有丰富的人才、动力及激情。

这并不意味着Google Checkout和PayPal之间的冲突是不可避免的，2006年8月28日，eBay和谷歌达成了一项广告协议，谷歌会在eBay的国外网站上提供文字广告，而且这两家公司会合作提供“单击呼叫”服务。[12]但是这个数据并不表明两家公司的关系正在缓和，尤其是eBay和雅虎最近还签署了一项合作协议，旨在抗击无处不在的谷歌所带来的风险。[13]

谷歌最终会成为推翻PayPal的挑战者吗？靠10美元的推荐奖金和拍卖按钮建成的支付网络，能够承受住800磅重的数码大猩猩的无情挑

战吗？只有时间会告诉我们一切。让我们希望，自由的市场会释放出“创造性破坏”的狂风，由它来决定最终的结果。

埃里克·M·杰克逊

# 致谢

我要感谢World Ahead出版社所有为《支付战争》问世而付出努力的人。我很高兴能与诺曼·布克、朱迪·阿巴伯内尔、艾米·那拉莫和卡拉·埃什尔曼合作，更新和修订本书。除了要对他们表示衷心的感谢，同时我还要感谢布兰迪·劳赫兰、肯·哈斯曼、吉尔伯特·克劳姆伯、汉克·特瑞、亚历山大·霍伊特和安努·汉森。此外，丹尼尔·约翰·布兰、托瓦尔德·安德森和杰夫·吉西亚一直以来也为我提供了很多建议。我还要感谢吉尔·孔普，另外还有企业家埃里克·卡普曼，他对World Ahead非常信任。

我还要感谢米迦勒·纽教授、坎迪德·杰克逊、亚历克·罗尔斯、罗德和谢里夫·马丁、乔那森·纽、南希·汉弗莱斯，还有沙龙·戈德林格，他们对于精装本的出版，曾给予了大力协助。此外我必须感谢卡托研究所的戴维·波兹和比尔·安德森教授，AuctionBytes（一家拍卖网站）的艾娜和戴维·施泰纳，理性基金会的戴维·诺特，还有《适当的平衡》节目的主持人格列格·阿兰，他们在此书的精装本出版后给予了热情的支持。

我的家人和朋友也为此书的诞生做出了至关重要的贡献。此外，我还要感谢我的妻子比阿特丽斯，她在她的第二语言（英语）上的能力，以及她对家庭的奉献和爱，都让我自愧不如。我还要对我的妹妹克里斯提娜表达我的感激之情。她帮我审阅早期的手稿；另外感谢我的妹夫以及我的父母罗恩和特里萨，感谢他们始终相信自己的儿子可以成就一番事业。另外我要感谢维克特·多明格斯为我付出的持久的热情和支持，以及尼克·范德·度森，多年来他为我提供了很多书籍。我还必须感谢我的祖母和外祖母，保利娜和马里，在我小的时候她们经常花时间给我读书。没有你们，我永远做不出这样的成绩。

最后，我要衷心感谢我的PayPal的同事们，他们是本书灵感的来源。曾与大家并肩工作是我的荣幸。不论我们是否做到了“统治世界”，这个星球都因为你们所做的一切而变得更美好。

# 英文注释

## Introduction

1. For a concise summary of Schumpeter's life and works, see his entry in the Library of Economics and Liberty's encyclopedia at http://www.econlib.org/library/Enc/bios/Schumpeter.html. Schumpeter's original explanation of "creative destruction" can be found in his book *Capitalism, Socialism, and Democracy* (New York: HarperPerennial, 1976), 81-86.

## Chapter 1

1. Lillington, "PayPal Puts Dough in Your Palm," *Wired*, July 27, 1999, http://www.wired.com/news/technology/0,1282,20958,00.html; *International Herald Tribune*, "Briefly: Money Beamer," July 29, 1999, http://www.iht.com/IHT/TECH/tek072999a.html.
2. For a detailed account of how Andersen's focus on growing its consulting business led to the company's involvement in the Enron, Global Crossing, and WorldCom scandals, see Barbara Ley Toffler, *Final Accounting: Ambition, Greed, and the Fall of Arthur Andersen,* (New York, Broadway Books, 2003).
3. Ian Fried, "A Building Blessed with Tech Success," *CNET News.com*, October 4, 2002, http://news.com.com/2100-1040-960790.html.
4. Yardena Arar, "Beam Me Up Some Money, Scotty," *PC World*, November 15, 1999, http://www.pcworld.com/news/article/0,aid,13788,00.asp.
5. Rafe Needleman, "You've Got Money!" *The Red Herring*, January 21, 2000, no longer available online.
6. *PR Newswire – PayPal's press release*, "PayPal.com and Star Trek's 'Scotty' Put the Power to Beam Money in the Palm of Your Hand," December 17, 1999, http://www.findarticles.com/ cf_dls/m4PRN/1999_Dec_17/58288542/p1/article.jhtml.

## Chapter 2

1. Lisa Branstein, "Former Intuit CEO Harris Joins X.com," *The Wall Street Journal*, December 7, 1999, sec. B12.
2. Ibid.
3. Stephanie AuWerter, "Free, No-Minimum S&P 500 Fund," *SmartMoney.com*, December 8, 1999, no longer available online.
4. Warren Packard, "From the Ground Floor: Metcalfe's Law Has Some Shortcomings, but It's Still a Pretty Good Validator of the Internet Economy," *Red Herring*, August

2000, no longer available online.
5. For an excellent profile on Luke and Max, see *Computer Science Alumni News*, "Max Levchin and Luke Nosek: Pals and PayPals," Winter 2001, http://www.cs.uiuc.edu/news/ alumni/jan01/lev.html.
6. *EBay, Inc. 2002 Annual Report*, 22.
7. Listings, site traffic, and industry sales data from Wolverton, "Everyone's an Auctioneer," *News.com*, December 27, 1999, http://news.com.com/2100-1017_3-234885.html; market share data from Sandoval, "Hobby Site Aims to Grab Some of eBay's Glory," *News.com*, November 16, 1999, http://news.com.com/2100-1017-233120.html? legacy=cnet.
8. Cited in various sources. For the most complete and compelling account, see Adam Cohen, *The Perfect Store: Inside eBay* (New York: Little, Brown, and Company, 2002), 5-9, 23-25.
9. These are two of the five core values that Omidyar posted on eBay's Web site. For a lengthy discussion of these values, refer to the commencement address that Omidyar and his wife, Pam, delivered at Tufts University on May 19, 2002, available at http://enews. tufts.edu/stories/052002Omidyar_Pierre_keynote.htm.
10. Wolverton, "Everyone's an Auctioneer."
11. DotBank revamped its referral policy to give users a special auxiliary balance of $500 that could only be used for sending money to non-users. If the intended recipient of the funds decided to create an account, he could retain the funds. However, users could only send up to $5 from this auxiliary balance to any given individual, and unlike the PayPal and X.com services the person making the referral could not earn a bonus.
12. Tim Clark, "EBay Acquires Two Firms," *News.com*, May 18, 1999, http://news.com.com/2100-1017_3-226031.html.
13. Cohen, *The Perfect Store*, 186-187.
14. Ibid, 94-95, 191.
15. Internet Archive query of "payme.com," http://www.archive.org.
16. *Idealab.com*, Web site, http://www.idealab.com/about/index.tp.
17. Troy Wolverton, "Idealab Launches Online Bill Payment Service," *News.com*, Feb. 23, 2000, http://news.com.com/2100-1017-237211.html?legacy=cnet.

## Chapter 3

1. Mark Gimein, "Fast Track," *Salon.com*, August 17, 1999, http://www.salon.com/tech/feature/1999/08/17/elon_musk/.
2. Megan Barnett, "Great X-pectations," *The Standard.com*, February 28, 2000, no longer available online.
3. Cohen, *The Perfect Store*, 230.
4. Troy Wolverton, "EBay Gets Set to Accept Credit Cards," *News.com*, January 25,

2000, http://news.com.com/2100-1017_3-236079.html.
5. *PR Newswire - EBay press release*, "EBay and Wells Fargo Join Forces to Create the Standard for Person-to-Person Payment on the Internet," March 1, 2000, http:// investor. ebay.com/releases.cfm?Year=2000.
6. Corcoran, "Merger Unites Online Payment Systems," *Forbes.com*, March 3, 2000, http://www.forbes.com/2000/03/03/mu2.html; Dennehey, "X.com, PayPal Merge," *AuctionWatch.com Daily News*, March 2, 2000, no longer available online.
7. Cohen, *The Perfect Store*, 238.
8. *PR Newswire - Yahoo press release*, "Yahoo! Plans to Offer Person-to-Person Payment Solution to Buyers and Sellers," March 23, 2000, http://docs.yahoo.com/docs/ pr/release496.html.
9. *PR Newswire - Bank One press release*, "I'll Send It Through eMoneyMail.com," March 8, 2000, http://www.marketwire.com/mw/release_clickthrough?release_id=5722& category=Technology.
10. *PR Newswire - GMoney press release*, "GMoney.com Launches Online Money-Management Tool with a Splash," March 15, 2000, no longer available online. (I've read this press release a dozen times and I still can't figure out what the point of the bikes was.)
11. Troy Wolverton, "PayMyBills.com Pays Up for PayMe.com," *News.com*, April 12, 2000, http://news.com.com/2100-1017_3-239187.html.
12. *PR Newswire - X.com press release*, "X.com Surpasses One Million Customer Mark," April 5, 2000, no longer available online.
13. Adam Feuerstein, "X.com Raises $100 Million," *Upside Today*, April 5, 2000, no longer available online.
14. Jim Seymour, "The Perils of Betting on 'Concept Companies,'" *TheStreet.com*, http://www.thestreet.com/pf/comment/techsavvy/1139783.html. This story is also delightfully told by Michael Lewis in his classic Silicon Valley tale *The New New Thing*, (New York: Penguin Books, 2000), 91-101.
15. Sam Ames, "Earnings Season May Stabilize Jittery Markets," *News.com*, April 10, 2000, http://news.com.com/2100-1023_3-239062.html.
16. For a recent history of the federal funds target rate, see Federal Reserve Monitor, *The Wall Street Journal*, http://online.wsj.com/documents/mktindex.htm?fedwatch.htm.
17. *Price Waterhouse Coopers*, "Money Tree Survey", http://www.pwcmoneytree.com.

## Chapter 4

1. Troy Wolverton, "EBay, Visa Partner in Bill-Pay Deal," *News.com*, March 29, 2000, http://news.com.com/2100-1017_3-238576.html.
2. *The Nilson Report*, August 2002, 8. For the year 2001 Visa accounted for about 52% of all US credit card payments in dollars, compared to 29% for MasterCard and 13% for American Express.

3. Cited publicly in various sources, including Cohen, *The Perfect Store*, 229.
4. Jupiter Media Metrix reports that 70% of online retailers fail to resolve customer service problems within six hours, and 48% of online-only services take more than three days to respond to e-mails. Also see Tiffany Kary, "Online retailers fumble on customer care," *News.com*, Jan. 3, 2002, http://news.com.com/2100-1017-801668.html?legacy=cnet.
5. Ed Ritchie, "Growing Pains for X.com, PayPal," *AuctionWatch Daily*, May 19, 2000, no longer available online.
6. ECircles and AllAdvantage closed shop after the bubble burst, and eGroups became another Yahoo acquisition and eventually was stripped to a shell of its former self.
7. While the debuts of many new eBay features have been promoted by free listing days, to my knowledge this is the only example in eBay's history when it held three such days in a one month interval. I estimate that these three promotions cost eBay $400,000 - $500,000 in contra-revenue charges.
8. *Associated Press*, "California Company to Employ 500 in Omaha," March 27, 2000, http://www.theindependent.com/stories/032700/new_omahajobs27.html.
9. Glenn Simpson and Rudy Kleysteuber, "Dot-Com Firms Learn to Play the Political Finance Game," *The Wall Street Journal*, June 6, 2000, http://online.wsj.com/PA2VJBNA4R/snippet/0,,SB960247331541322798-search,00.html.

10. Alice LePlante, "Zipping Along," *Upside.com*, September 22, 1998, no longer available online.
11. Megan Barnett, "X.com CEO Gets the Boot," *The Industry Standard*, May 16, 2000, no longer available online.
12. *Red Herring*, "The Red Herring 100 Company Profiles," June 2000, 188.

## Chapter 5

1. *PayPal secondary offering prospectus*, June 21, 2002, 76.
2. An odd justification, given that Paul's message dealt with a policy clarification that impacted many of eBay's own users. Over the years I observed some of PayPal's smaller competitors blatantly using eBay's boards to shill for their service without apparent repercussions.
3. Martha Woodall, "Launch Weekend a 'Whirlwind' for Half.com," *The Philadelphia Inquirer*, January 24, 2000, http://corp.half.com/pressfiles/phillydailynews01242000.html.
4. Cohen, *The Perfect Store*, 234-235; McCaffery, "EBay Goes All the Way with Half.com," *Fool.com*, June 14, 2000, http://www.fool.com/news/2000/breakfast000614.htm.
5. Holden Lewis, "Paying Online with a Person-to-Person Service is Uncharted Territory: Beware the Scammer!" *Bankrate.com*, August 1, 2000, http://www.bankrate.com/brm/news/ob/20000801.asp.

## Chapter 6


1. For example: Sandoval, "PayPal's Outages Disrupt eBay Auctions," *News.com*, May 18, 2000, no longer available online; Ritchie, "Growing Pains for X.com, PayPal," *AuctionWatch Daily*, May 19, 2000, no longer available online.
2. *PayPal IPO prospectus*, January 18, 2002, 10.
3. *PayPal secondary offering prospectus*, June 21, 2002, 71.
4. Adam Feuerstein, "X.com Raises $30 million, Plots Overseas Expansion," *Upside Today*, August 29, 2000, no longer available online.
5. David Baranowski, "PayPal's Plea for Honesty," *AuctionWatch.com*, September 13, 2000, no longer available online.
6. *PayPal IPO prospectus*, 87.


## Chapter 7


1. *PayPal IPO prospectus*, 29.
2. *The Electronic Payment Systems Observatory's (ePSO)*, Web site Profile on PayPal, http://epso.jrc.es (displayed on August 22, 2001). EPSO was a project set up by the European Commission's Directorate General in 2001.
3. *PayPal.com*, PayPal interstitial page titled "Notice: New Credit Card Limit for Personal Accounts" (displayed ca. October 3, 2000).
4. Greg Sandoval, "PayPal Cracks Down on Business Customers," *News.com*, October 4, 2000, http://news.com.com/2100-1017-246627.html?legacy=cnet.
5. Christine Costanzo, "Billpoint Sees an Opportunity as Rival PayPal Initiates Fees," *American Banker*, March 15, 2001, http://cma.zdnet.com/texis/techinfobase/+-wo_qos+_8XsXK/cdisplay.html.
6. Penelope Patsuris, "AOL, Citigroup Bid for Web Payment Standard," *Forbes.com*, July 19, 2000, http://www.forbes.com/2000/07/19/feat2.html.

7. Erich Luening, "Citigroup Gets into Online Payment Service Game," *News.com*, October 31, 2000, http://news.com.com/2100-1017-247879.html.
8. Trombly, "Citigroup Launches New E-Cash Service," *ComputerWorld*, October 31, 2000, http://www.computerworld.com/industrytopics/financial/story/0,10801,53153,00.html; Kharif, "Why Citi Is a Credit Card Cannibal," *Business Week Online*, November 16, 2000, http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/nov2000/nf20001116_630.htm; Moore, "Citigroup to Push Ecash into Prime Time," *Business 2.0*, November 28, 2000, no longer available online.
9. Greg Sandoval, "X.com Chief to Step Down," *News.com*, October 8, 2000, http://news.com.com/2100-1017-246741.html?legacy=cnet.
10. *PayPal.com*, Industry Awards and Accolades page, http://www.paypal.com/cgi-bin/webscr?cmd=p/gen/awards-outside.
11. Robert Lenzner, "The Messiahs of the Network," *Forbes*, March 8, 1999, no longer

available online.
12. Greg Sandoval, “PayPal Cracks Down on Business Customers,” *News.com*, October 4, 2000, http://news.com.com/2100-1017-246627.html?legacy=cnet.
13. Greg Sandoval, “Holiday Traffic Jam Leaves PayPal Users Honking Mad,” *News.com*, November 28, 2000, http://news.com.com/2100-1017_3-249107.html.
14. Rafe Needleman, “Baby, You Can Crash My Car,” *RedHerring.com*, November 17, 2000, no longer available online.
15. It ironically turned out that *The Red Herring*'s business model bore more of a resemblance to Elon's flying McLaren than PayPal's. Flush with advertising money during 1999-2000, the magazine was forced to shrink its staff, size, and publication frequency during the tech decline of the following two years before folding entirely in early-2003.
16. *PR Newswire - PayPal press release*, “PayPal Tops Five Million Users, $1 Billion Moved to Date,” December 13, 2000, http://www.paypal.com/html/pr-121300.html.
17. Calculations of losses used in this text are operating losses that exclude the non-cash expenses of amortization and stock-based compensation.
18. Troy Wolverton, “Amazon Auction Sellers Face New Fees, Rules,” *News.com*, January 24, 2001, http://news.com.com/2100-1017-251484.html?legacy=cnet.
19. Yahoo figure from Enos, “Fees Cause Yahoo! Auctions to Drop More Than 80 Percent,” *E-Commerce Times*, February 13, 2001, http://www.ecommercetimes.com/perl/story/7444.html; eBay figure from Kany, “Is Yahoo's Move to Fees Risky Business?” *News.com*, January 3, 2001, no longer available online.
20. Tim Clark, “EBay Plays Hardball with Feedback Rating,” *News.com*, June 10, 1999, http://news.com.com/2100-1017-226926.html?legacy=cnet.
21. Cohen, *The Perfect Store*, 259.
22. Troy Wolverton and Jeff Pelline, “Yahoo to Charge Auction Fees, Ban Hate Materials,” *News.com*, January 2, 2001, http://news.com.com/2100-1017-250452.html?legacy=cnet.
23. Enos, “Fees Cause Yahoo! Auctions to Drop.”
24. Troy Wolverton, “EBay Follows Yahoo's Lead with Auction Fees,” *News.com*, January 16, 2001, http://news.com.com/2100-1017-251029.html?legacy=cnet.

## Chapter 8

1. Lori Enos, “PayPal Scores $90M in Financing,” *E-Commerce Times*, March 7, 2001, http://www.ecommercetimes.com/perl/story/7973.html.
2. Andy Roe, “Mr. Thiel Goes to Washington,” *AuctionWatch Daily News*, March 28, 2001, no longer available online.
3. *PayPal secondary stock offering prospectus*, 11.
4. For example, TicketMaster uses a similar test on its Web site to prevent would-be scalpers from creating multiple accounts to circumvent its per-user limits for popular events, and Internet domain registration services also employ it to prevent computers

from harvesting massive numbers of domain names.
5. Paul Cox, "PayPal and FBI Team Up to Combat Wire Fraud," *The Wall Street Journal Online*, June 21, 2001, http://online.wsj.com/PA2VJBNA4R/snippet/0,,SB992639123 888198275- search,00.html.
6. Ibid. Cox is citing an estimate by the Gartner Group.
7. Steve Bodow, "The Money Shot," *Wired*, September 2001, http://www.wired.com/ wired/archive/9.09/paypal.html.
8. *PR Newswire - PayPal press release*, "PayPal, FBI Join Forces to Boost Online Security," May 22, 2001, no longer available online.
9. Cox, "PayPal and FBI Team Up."
10. Deborah Radcliff, "Cybersleuthing Solves the Case," *Computerworld*, Jan. 14, 2002, http://www.computerworld.com/securitytopics/security/story/0,10801,67299,00. html.
11. Brad Stone, "Busting the Web Bandits," *Newsweek*, July 16, 2001, http://www. paypal.com/html/newsweek-071601.html.
12. Stacy Forster, "PayPal's Popular Service Gets Some Complaints from Users," *The Wall Street Journal Online*, January 16, 2001, no longer available online.
13. Stone, "Busting the Web Bandits."
14. Suzanne Shaw and Steve Willey, "Checkmate, PayPal," *MyPrimeTime.com*, February 7, 2001, no longer available online.
15. Brian Bergstein, "EBay CEO on World After the Dot-com Bust," *Associated Press*, May 28, 2001, no longer available online.
16. Ina Steiner, "EBay CEO Disses Yahoo!" *AuctionBytes.com*, May 29, 2001, http:// www.auctionbytes.com/cab/abn/y01/m05/i29/s01.
17. Cohen, *The Perfect Store*, 105.
18. For further discussion of the various auction competitors vanquished by eBay, see Troy Wolverton, "EBay Seeks to Sail into New Territory," *News.com*, July 19, 2001, http://news.com.com/2100-1017-270198.html?legacy=cnet.
19. At some level, the fact that customers could not easily close unwanted Billpoint accounts was the reason eBay was able to exploit this preference change in the first place. I estimate that around 25% of the active eBay sellers who opened a Billpoint account abandoned it but did not officially close it down.
20. Michael Mahoney, "PayPal Gets Itself into Hot Water," *E-Commerce Times*, July 13, 2001, http://www.ecommercetimes.com/perl/story/11968.html.
21. Troy Wolverton, "EBay, PayPal Open New Chapter in Feud," *News.com*, July 11, 2001, http://news.com.com/2100-1017-269808.html?legacy=cnet.
22. Rosalinda Baldwin, "Unethical eBay/Billpoint," *The Auction Guild*, July 14, 2001, updated February 7, 2002, http://www.auctionguild.com/generic.html?pid=63.

23. Wolverton, "EBay, PayPal Open New Chapter."
24. Owen Thomas, "Damon Billian, Customer Attaché," *Business 2.0*, July 2002, http://www.business2.com/b2/web/articles/0,17863,514847,00.html.

25. Bodow, "The Money Shot."
26. For example, credit card providers Wells Fargo, Providian, and MBNA no longer allow cardholders to send payments for gambling, and the American Express and Discover associations do not allow any of their cards to be used for wagers. See Matt Richtel, "A Credit Crisis for Web Casinos," *The New York Times*, January 21, 2002, http://query.nytimes.com/gst/abstract.html?res=F40F12F73F5F0C728EDDA80894DA404482
27. Richtel, "A Credit Crisis for Web Casinos;" Horn, "Point and Bet," *Newsweek*, October 28, 2002, no longer available online.
28. Roy Mark, "Leach Again Bets on Internet Anti-Gambling Bill," *Internetnews.com*, January 9, 2003, http://www.internetnews.com/bus-news/article.php/1567321.
29. Horn, "Point and Bet."
30. Ibid.
31. *PR Newswire - PayPal press release*, "PayPal Community Contributes $2.35 Million to Aid in September 11 Relief Efforts," http://www.findarticles.com/cf_dls/m4PRN/2001_Nov_12/79975916/p1/article.jhtml (displayed on the Red Cross Bay Area Chapter's Web site at bayarea redcross.org, November 13, 2001).
32. Troy Wolverton, "EBay's Charity Auction Upsets Some Sellers," *News.com*, September 18, 2001, http://news.com.com/2100-1017_3-273153.html.
33. Ibid.
34. Troy Wolverton, "EBay's Charity Auction Falls Far Short of Goal," *News.com*, January 4, 2002, http://news.com.com/2100-1017-801366.html?legacy=cnet.

## Chapter 9

1. Don Clark, quoting Thompson Financial in "PayPal Files for an IPO, Testing a Frosty Market," *The Wall Street Journal*, October 1, 2001, http://www.online.wsj.com/PA2VJBNA4R/snippet/0,,SB1001792898981822840-search,00.html.
2. Margaret Kane, "PayPal Faces Long IPO Odds," *News.com*, October 19, 2001, http://news.com.com/2100-12_3-274658.html.
3. Ben Elgin, "Can PayPal Pull This Off?" *BusinessWeek*, October 29, 2001, http://static.highbeam.com/b/businessweek/october292001/businessweekebizupstartscanpaypalpullthisoff/index.html.
4. Clark, "PayPal Files for an IPO."
5. George Kraw, "Earth to Palo Alto," *The Recorder*, October 31, 2001, http://www.law.com/regionals/ca/opinions/stories/edt1031_kraw.shtml.
6. U.S. Securities and Exchange Commission Web site, "Quiet Period," modified February 4, 2001, http://www.sec.gov/answers/quiet.htm.
7. For background on the Argentine currency crisis, see *The Economist*, "A Decline Without Parallel," February 28, 2002, http://www.economist.com/research/backgrounders/displaystory.cfm?Story_ID=S')H%2C-PQ_%22!P%23H%0A; for the inflation and devaluation statistics, see *BBC News*, "Argentina Inflation Soars," May 6, 2002, http://news.bbc.co.uk/ 1/hi/business/1970198.stm; for a biting commentary on the government's actions, see Hanke, "Legalized Theft," *The Cato Institute* Web site, March

government's actions, see Hanke, "Legalized Theft," *The Cato Institute* Web site, March 4, 2002, http://www.cato.org/ current/argentina/pubs/hanke-020304.html.

8. Troy Wolverton, "EBay Revamps Checkout Feature," *News.com*, November 2, 2001, http://news.com.com/2100-1017-275345.html?legacy=cnet.
9. Tim Arango, "EBay Users Up in Arms Over Billing System," *TheStreet.com*, October 30, 2001, http://www.thestreet.com/stocks/timarango/10003236.html.
10. Stephanie Stoughton, "With New Billing Procedures, eBay Not Exactly Everyone's Pal," *The Boston Globe*, November 12, 2001, no longer available online.
11. Adam Lashinsky, "Meg and the Machine," *Fortune.com*, August 11, 2003, http://www. fortune.com/fortune/fastest/articles/0,15114,473553,00.html.
12. I believe that my decision to back out these two expenses from operating profit/loss calculations is pedagogically useful and also defendable from a business standpoint. In recent years the expensing of stock-based compensation has turned into a contentious accounting issue. What is clear, though, is that offering equity to employees in lieu of salary is a sound strategy for a cash-starved startup. Yet expensing this item treats it as tantamount to a cash outlay for salaries, undermining this axiom and distorting the apparent health of the business derived from granting stock to employees. Including amortization in a definition of PayPal's profitability would obscure the business's true condition even more than stock-based compensation. Accounting standards led the company to write down more than $100 million in goodwill prior to January 1, 2002. Conversely, had this deadline been delayed for a year or two, this would have made the GAAP income statements appear far better during this period without benefiting the fundamental performance of our business. Consider that when we were bleeding $10 million a month in mid-2000, debiting all the goodwill in the world wouldn't have rescued our business model.
13. *EBay 2002 Annual Report*, 22.
14. *PR Newswire - PayPal press release*, "PayPal Surpasses 10 Million User Mark," September 6, 2001, no longer available online.
15. For example, see Kane, "PayPal Gears Up for IPO," *News.com*, February 6, 2002, no longer available online; Grant, "Analysts: PayPal IPO Should Pay Off," *E-commerce Times*, February 5, 2002, http://www.ecommercetimes.com/perl/story/16172.html.
16. *Gartner*, "Gartner Survey Shows PayPal Leading the Online P2P Payment Market; Market Intelligence," February 7, 2002, http://www.gartner.com/5_about/press_releases/2002_02/pr20020205b.jsp.
17. Cohen, *The Perfect Store*, 151-152.
18. *Wall Street Journal Online*, "PayPal Says CertCo Filed Suit to Delay Public Offering," February 11, 2002, no longer available online.
19. Troy Wolverton, "PayPal Moves to Put IPO Back on Track," *News.com*, February 8, 2002, http://news.com.com/2100-1017-832925.html.
20. For example, see Avivah Litan's comments to Elaine Grant, "PayPal Booted Out of

State, Under Legal Siege," *E-Commerce Times*, February 12, 2002, http://www.ecommercetimes.com/perl/story/16291.html.
21. Ibid.
22. Miles Weiss, "PayPal Says Louisiana Bars Company Services Within the State," *Bloomberg.com*, February 11, 2002, no longer available online.
23. Weiss, "PayPal Says Louisiana Bars Services;" Wolverton, "La. Asks PayPal to Halt Service in State," *News.com*, February 11, 2002, http://news.com.com/2100-1017-834313.html.

24. Wolverton, *PayPal Moves to Put IPO Back on Track*.
25. Tom Cooke, "PayPal Says CertCo Patent Suit Was Filed To Disrupt IPO," *Dow Jones Newswires*, February 11, 2002, no longer available online.
26. Weiss, "PayPal Says Louisiana Bars Services."
27. Cohen, *The Perfect Store*, 147.
28. Raymond Hennessy, "IPO Outlook: In PayPal, Brand Strength Beat Net Profile," *Dow Jones News Services*, February 19, 2002, no longer available online.
29. Josh Friedman, "PayPal Jumps 55% on Stock Offering," *The Los Angeles Times*, February 16, 2002, http://pqasb.pqarchiver.com/latimes/108317110.html?did=108317110&FMT=ABS&FMTS=FT&date=Feb+16,+2002&author=JOSH+FRIEDMAN&desc=PayPal+Jumps+55%25+on+Stock+Offering%3b+Internet:+After+a+one-week+IPO+ delay, +the+online+payment+service+makes+a+strong+debut+amid+%27anemic%27+market.
30. Matt Richtel, "Internet Offering Soars, Just Like Old Times," *The New York Times*, February 17, 2002, http://query.nytimes.com/gst/abstract.html?res=F20E17F6385B0C758DDDAB0894DA404482.
31. Paul Kedrosky, "Don't Bank on PayPal," *The National Post*, February 16, 2002, no longer available online.

## Chapter 10

1. Heather McLean, "EBay Throws Down the Gauntlet to PayPal," *Silicon.com*, February 22, 2002, http://www.silicon.com/networks/webwatch/0,39024667,11031526,00.htm.
2. Keith Reagan, "PayPal Tumbles as eBay Buys Back Billpoint Stake," *E-Commerce Times*, February 22, 2002, http://www.ecommercetimes.com/perl/story/16463.html.
3. Ina Steiner, "PayPal Settles Patent Lawsuit with CertCo," *AuctionBytes.com*, May 1, 2002, http://www.auctionbytes.com/cab/abn/y02/m05/i01/s01.
4. *PayPal secondary offering prospectus*, June 21, 2002, 76-78.
5. Milton Friedman and Rose Friedman, *Free to Choose* (New York: Harcourt Press, 1990), 191.
6. Troy Wolverton, "EBay's Billpoint Draws States' Attention," *News.com*, March 27, 2002, http://news.com.com/2100-1017-870006.html.
7. Ibid.
8. Troy Wolverton, "Feds: PayPal Not a Bank," *News.com*, March 12, 2002, http://news

.com.com/2100-1017-858264.html?tag=bplst.

9. Reuters, “PayPal Mum on Possible eBay Deal,” *News.com*, April 15, 2002, no longer available online.

10. Keith Reagan, “PayPal Shares Surge Amid eBay Takeover Rumors,” *E-Commerce Times*, April 16, 2002, http://www.ecommercetimes.com/perl/story/17279.html.

11. Keith Reagan, “PayPal Busts Profit Barrier in First Quarter,” *E-Commerce Times*, April 18, 2002, http://www.ecommercetimes.com/perl/story/17332.html.

12. *PR Newswire – PayPal press release*, “PayPal Promotes David Sacks to COO,” March 19, 2002, no longer available online.

13. Dec. 2001 figure from *PayPal IPO prospectus* (67) and May 2002 figure from *PayPal secondary offering prospectus* (82).

14. *Institute for Legal Reform*, Web site, http://www.legalreformnow.com/newsroom/factsfigures.cfm.

15. Howard Stock, “Class Action Lawsuits Rise Again: Market Cap Losses During Plaintiff Motions Have Never Been Higher,” *Stanford Law School Securities Class Action Clearinghouse*, March 24, 2003, http://securities.stanford.edu/news-archive/2003/20030324 _Headline03_Stock.htm.

16. Stuart Taylor and Thomas Evan, “Civil Wars,” *Newsweek*, December 15, 2003, http://msnbc.msn.com/id/3660738.

17. *PayPal secondary offering prospectus*, 82-83.

18. For example, see Regan, “PayPal Users Sue Over Frozen Funds,” *E-Commerce Times*, March 13, 2002, http://www.ecommercetimes.com/perl/story/16751.html; Weinberg, “PayPal Runs Up Against Competition,” *Forbes.com*, March 8, 2002, http://www.forbes.com/2002/03/08/0308paypal.html.

19. Joanna Glasner, “PayPal Insiders File to Sell,” *Wired News*, June 13, 2002, http://www.wired.com/news/business/0,1367,53172,00.html.

20. Brian Bergstein, “EBay Seeks to Mend Its Ties with Disgruntled Customers,” *Associated Press*, June 16, 2002, no longer available online.

21. Rick Munarriz, “PayPal Crashing eBay’s Party, Again,” *Fool.com*, June 14, 2002, http://www.fool.com/news/take/2002/mft/mft02061402.htm.

22. A juvenile act also noticed by Skip McGrath, *The Auction Seller’s Resource* online newsletter, June 2002 edition, http://www.auction-sellers-resource.com/newsletters/2002june.shtml.

23. A reporter recounted part of this exchange. While omitting Jordan’s reference to Sacks, he noted CFO Rajiv Dutta’s reply that it would be unfair to favor PayPal over other online payment services like C2it. The writer dismissed this answer as “non-sense,” adding “…it must be true, after all, that eBay hates PayPal.” Keith Regan, “eBay Flexes Its… Friendliness?” *E-Commerce Times*, June 27, 2002, http://www.ecommercetimes.com/perl/ story/18411.html.

24. Troy Wolverton, “EBay’s PayPal Bid Under Scrutiny,” *News.com*, August 7, 2002,

21. Troy Wolverton, "EBay's PayPal Bid Under Scrutiny," *News.com*, August 7, 2002, http://news.com.com/2100-1017-948793.html.

## Chapter 11

1. *PR Newswire - EBay Inc. press release*, "EBay to Acquire PayPal," July 8, 2002. (Edited for length).
2. *OTWA forum on Andale.com*, Discussion topic "Damon, Whatever eBay Does Ask Them to Keep the Debit Card," July 8-9, 2002, no longer available online.
3. *Fool.com*, Discussion topic "EBay Acquiring PayPal," July 8, 2002, no longer available online.
4. Michael Liedtke, "Questions Linger About eBay's Bid for PayPal," *Dow Jones Newswires*, July 21, 2002, http://www.detnews.com/2002/technology/0207/22/technology-542794.htm.
5. Jeffrey Goldfarb, "PayPal and Its Owners Are Partying Like It's 1999," *Reuters*, July 8, 2002, http://www.clearstonevp.com/news/news_PAY070902.html.
6. Bambi Francisco, "Who Is Really Getting Paid, Pal?" *CBS.MarketWatch.com*, July 9, 2002, no longer available online.
7. Troy Wolverton, "Shareholders Sue eBay, PayPal," *News.com*, July 11, 2002, http://news. com.com/2100-1017-943136.html?legacy=cnet.
8. Beth Cox, "New York AG Takes Aim at PayPal," *Internetnews.com*, July 12, 2002, http://www.internetnews.com/bus-news/article.php/1402511.

9. Gee Lee, "EBay, Inc. Gets Letter from US Attorney of Missouri," *Dow Jones Newswires*, March 31, 2003, no longer available online.
10. This quote is from Damien Cave, "Losing Faith in PayPal," *Salon.com*, February 23, 2001, http://dir.salon.com/tech/feature/2001/02/23/pay_pal/index.html.
11. Kraw, "Earth to Palo Alto."
12. *PR Newswire - PayPal Inc. and eBay Inc. joint press release*, "PayPal, Inc. and eBay Inc. Announce Expiration of Hart-Scott-Rodino Waiting Period," August 20, 2002, http://www.shareholder.com/paypal/releaseDetail.cfm?ReleaseID=114036&Category=US.
13. For example, see Curt Davies and Jeff Love, "Tracking Baby Boomer Attitudes Then and Now," *AARP Knowledge Management*, August 2002, http://research.aarp.org/general/bbattitudes_1.html.
14. David Gardner and Tom Gardner, "Meg Stands by Her Mark," *Fool.com*, September 15, 2003, http://www.fool.com/specials/2003/03091500ceo.htm.
15. Adam Lashinsky, "Meg and the Machine," Fortune, August 11, 2003, http://www.fortune.com/fortune/fastest/articles/0,15114,473553,00.html.
16. Ina Steiner, "EBay Appoints Bannick to Manage Online Payments Services," *AuctionBytes.com*, Sept., 2002, http://www.auctionbytes.com/cab/abn/y02/m09/ i06/s03.
17. *PR Newswire - EBay press release*, "EBay Completes PayPal Acquisition," Oct. 3, 2003, http://www.shareholder.com/paypal/releaseDetail.cfm?ReleaseID=114025&

Category=US.

## Conclusion

1. Carl Bialik, "Failure Rate for eBay Searches Leaves Some Sellers Rankled," *The Wall Street Journal*, October 7, 2003, http://online.wsj.com/PA2VJBNA4R/snippet/0,,SB106 45033 9481909900-search,00.html.
2. Lisa Baertlein, "Web Auctioneer eBay to Raise Listing Fees," *Reuters*, January 5, 2004, http://www.forbes.com/business/newswire/2004/01/06/rtr1199982.html.
3. Leslie Walker, "A Study in E-Commerce Opposites," *The Washington Post*, January 29, 2004, http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/articles/A58253-2004Jan28.html.
4. For the CyberSource announcement, see *PR Newswire - CyberSource Press Release*, "CyberSource to Offer PayPal as a Payment Option," October 9, 2003, http://www.cybersource.com/news_and_events/view.xml?page_id=1169; for the UK launch, see *PR Newswire - PayPal Press Release*, "PayPal Available For Users In The UK," October 9, 2003, http://www.shareholder.com/paypal/releaseDetail.cfm?ReleaseID= 119722&Category=US; for the user count, see PayPal homepage as of March 20, 2004.
5. Rick Munarriz, "PayPal 1, Citigroup 0," *Fool.com*, October 1, 2003, http://www.fool.com/News/mft/2003/mft03100101.htm.
6. Leticia Williams, "PayPal Settles Charges with NY Regulator," *CBS Marketwatch.com*, March 8, 2004, http://www.marketwatch.com/news/print_story.asp?print=1&guid= {98740489-20DC-46E9-A61D-6CA2649054FA}.
7. *Reuters*, "PayPal Probed for Anti-Fraud Efforts," March 9, 2004, http://www.bizreport. com/article.php?art_id=6415.
8. For a full discussion on the potential impact on PayPal of compliance with the USA PATRIOT Act, see Yochi Dreazen, "Too User Friendly? Legislation Aimed at Stopping Terrorism Could Have a Devastating Impact on an Innocent Bystander: PayPal," *The Wall Street Journal*, October 21, 2002, no longer available online.

9. For example, see Riva Richmond, "Computer Virus Attempts PayPal 'Phishing' Scam," *Dow Jones Newswires*, November 14, 2003, no longer available online.
10. PayPal customer e-mail received March 20, 2004.
11. Mike Tarsala, "Putting EBay's Future Out to Bid," *CBS.Marketwatch.com*, September 18, 2003, no longer available online.
12. *EBay.com*, "Live Chat Event with Jeff Jordan," April 30, 2002, http://pages.ebay.com/event/jeffj/?ssPageName=CMDV:IC0164.
13. Joelle Tessler, "EBay Jettisons Butterfields," *Mercury News*, August 2, 2002, http://www.siliconvalley.com/mld/siliconvalley/3782231.htm.
14. *Wall Street Journal Online*, "AT&T Files Patent Suit Against eBay, PayPal Unit," November 20, 2003, http://online.wsj.com/article/0,,SB106935214758888300,00.html.
15 Rachel Rosmarin, "The PayPal Exodus," *Forbes.com*, July 12, 2006, http://www.forbes.com/2006/07/12/paypal-ebay-youtube_cx_rr_0712paypal.html?partner=

yahootix

## Afterword

1. Elinor Mills, "Google Gets Nearly 60% of U.S. Searches—Report," *News.com*, June 8, 2006, http://news.com.com/2061-10803_3-6081834.html.
2. *Google*, "Google Announces Second Quarter 2006 Results," July 20, 2006, http://investor.google.com/releases/2006Q2.html.
3. *Google*, "Google Milestones," http://www.google.com/intl/en/corporate/history. html.
4. Thomas L. Friedman, "Opinion: Is Google God?" *CNN.com*, June 29, 2003, http://www.cnn.com/2003/US/06/29/nyt.friedman/.
5. *eBay*, "eBay Inc. Announces Second Quarter 2006 Financial Results," July 19, 2006, http://investor.ebay.com/news/EBAY0719-204302.pdf.
6. Dan Goodin, "Analysts: eBay Faces Competitive Threat," *Associated Press*, July 6, 2006, http://biz.yahoo.com/ap/060706/ebay_s_paypal_troubles.html?.v=10.
7. Mylene Mangalindan, "eBay's PayPal Chief to Step Down, Jolting Investors," *The WSJ*, July 7, 2006, http://online.wsj.com/article/SB115220193310099640.html.
8. *BBC News*, "Google Censors Itself for China," January 25, 2006, http://news.bbc.co.uk/1/hi/technology/4645596.stm.
9. Clive Thompson, "Google's China Problem (and China's Google Problem)," *The New York Times*, April 23, 2006, http://www.nytimes.com/2006/04/23/magazine/23google.html?ei=5090&en=972002761056363f&ex=1303444800&adxnnl=1&adxnnlx=157425373-ZLn/5BjSP5f4R3xDUudOIA.
10. Arshad Mohammed, "Google Refuses Demand for Search Information," *The Washington Post*, January 20, 2006, http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/01/19/AR2006011903331.html.
11. Joseph Farah, "Google Money Engine for Democrats Only," *WorldNetDaily.com*, May 6, 2005, http://www.worldnetdaily.com/news/article.asp?ARTICLE_ID=44125.
12. Scott Reeves, "Google Dials eBay," *Forbes.com*, August 28, 2006, http://www.forbes.com/technology/ebusiness/2006/08/28/google-ebay-0828markets02 .html.
13. Rachel Rosmarin, "eBay, Yahoo! Take on Google," *Forbes.com*, May 25, 2006, http://www.forbes.com/technology/2006/05/25/ebay-yahoo-google_cx_rr_0525ebayyahoo. htm.

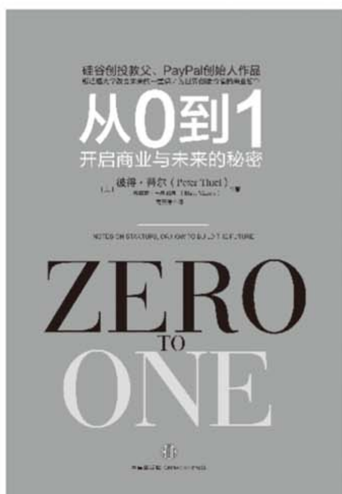



# 中信“奇点系列”

奇点（Singularity），世界的形成之初，具有形成宇宙中所有物质的势能。在互联网开创的全新时代，商业格局、人才变革、科技创新都将迎来奇点。

随着“大众创业，万众创新”新引擎的发动，中国的亿万民众必将迸发出巨大的动能，从“草根”创业者到企业管理者，急需来自全球领先的创新、创业思想。

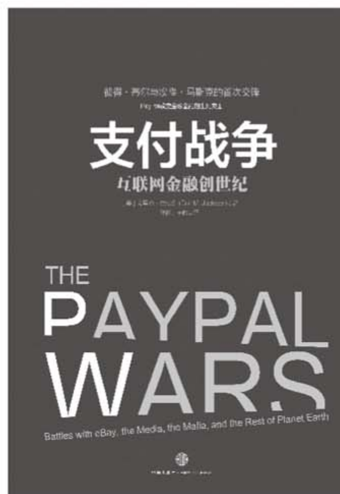
**奇点系列，最前沿的商界智慧，最重量级的创投策略，带你领略未来的无限可能。**










《**从0到1**：开启商业与未来的秘密》 《**联盟**：互联网时代的人才变革》

《**创业维艰**：如何完成比难更难的事》 《**支付战争**：互联网金融创世纪》